

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

**O FLUXO DE COMUNICAÇÃO NA CADEIA PRODUTIVA
DE HORTALIÇAS NO MUNICÍPIO DE DOURADOS-MS**

CÉLIA SHIZUKO FUZIKI YAMADA HIRAMA

**DOURADOS/MS
2013**

CÉLIA SHIZUKO FUZIKI YAMADA HIRAMA

**O FLUXO DE COMUNICAÇÃO NA CADEIA PRODUTIVA
DE HORTALIÇAS NO MUNICÍPIO DE DOURADOS-MS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal da Grande Dourados – Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia, para obtenção do Título de Mestre em Agronegócios.

ORIENTADORA: PROFA. DRA.
MARLENE ESTEVÃO. MARCHETTI

CO-ORIENTADORA: PROFA. DRA.
MARIÂNGELA BENINE. R. SILVA

AGÊNCIA FINANCIADORA: CAPES

**DOURADOS/MS
2013**

FICHA CATALOGRÁFICA

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E
ECONOMIA
Programa de Pós-Graduação em Agronegócios
Mestrado em Agronegócios

Célia Shizuko Fuziki Yamada Hirama

**O FLUXO DE COMUNICAÇÃO NA CADEIA PRODUTIVA
DE HORTALIÇAS NO MUNICÍPIO DE DOURADOS-MS**

BANCA EXAMINADORA

ORIENTADORA: Profa. Dra. Marlene Marchetti - UFGD
Profa. Dra. Fabiula Meneguete Vides da Silva - UEL
Profa. Dra. Elisabete Stradiotto Siqueira - UFERSA

Março de 2013

CÉLIA SHIZUKO FUZIKI YAMADA HIRAMA

**O FLUXO DE COMUNICAÇÃO NA CADEIA PRODUTIVA DE HORTALIÇAS NO
MUNICÍPIO DE DOURADOS-MS**

Esta dissertação foi julgada e aprovada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Agronegócios com área de Concentração em Agronegócios e Desenvolvimento no Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal de Grande Dourados.

Dourados (MS), 21 de março de 2013.

Profa. Dra. Erlaine Binotto
Coordenadora do Programa

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Marlene Estevão Marchetti (Orientadora)
UFGD

Profa. Dra. Fabiula Meneguete Vides da Silva
UEL

Profa. Dra. Elisabete Stradiotto Siqueira
UFERSA

*A Deus, minha fonte de luz e sabedoria
A minhas filhas Paula e Fernanda, amor e razão da minha vida
Ao meu marido Emílio, meu amor, amigo e companheiro
Aos meus pais, minha base e fortaleza
Aos meus irmãos César, Denise e Elaine, meus amigos de todas as horas
Ao querido Lucas, meu sobrinho e afilhado do coração
Aos meus cunhados Celso, Sérgio e Helena, grandes apoiadores
Aos meus avós, meus eternos queridos.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por estar sempre comigo. Por ter me iluminando, me proporcionando saúde, sabedoria, como também discernimento necessário para a realização deste sonho.

À Santa Mãe Maria e a todos os Santos, por interceder junto a Jesus e por me ajudar a ter forças para enfrentar os momentos de turbulência que passei para chegar até aqui.

Ao meu marido, Emílio, por tudo! Por ter me dado suporte para que eu conseguisse realizar mais este sonho. Agradeço por estar em minha vida, como amigo e grande amor.

Às minhas amadas filhas, Paula e Fernanda, pela compreensão nos momentos em que não pude estar presente e, principalmente, por serem essas filhas lindas e queridas. Orgulhos da mamãe!

Aos meus pais, Tiaki e Tereza, pela compreensão, amor e ajuda nessa caminhada e por serem a minha base protetora.

Às minhas irmãs e amigas de todas as horas, Elaine e Denise, que não mediram esforços para me ajudar nessa caminhada.

Ao meu querido sobrinho e afilhado, Lucas, pela compreensão nos momentos em que não pude estar mais presente.

Aos meus cunhados, Celso e Sérgio, ao meu irmão César, e também a Helena pelo apoio e incentivo durante esta fase.

A minha tia Alice pelo carinho e apoio nessa etapa tão importante de minha vida.

À minha orientadora, Marlene, pelo carinho com que me recebeu e me apoiou durante esses dois anos de trabalho.

À minha co-orientadora e ex-professora de graduação, Mariângela, por ter aceito o convite em me apoiar mais uma vez nessa minha caminhada profissional.

À minha Igreja Católica Apostólica Romana e a todos meus amigos que a ela pertencem, por me direcionarem e me fortalecerem na fé.

À professora e coordenadora do mestrado, Erlaine, pelo apoio no direcionamento do meu trabalho e pelos conhecimentos enriquecedores transmitidos durante todo o curso.

Ao professor Edson, pelos riquíssimos ensinamentos transmitidos durante o curso e por não ter medido esforços em me apoiar, mesmo a distância.

À professora Fabiula pelo carinho, apoio e contribuição durante o mestrado e especialmente na etapa final deste trabalho.

Aos professores Carlos, Edvaldo, Emanuel, Erlandson, Hiraldo, Luciana, Madalena, Milton e Soraia, pela transmissão de riquíssimos conhecimentos e me fazerem crescer como pessoa e profissional.

À professora Zilda pelo carinho e pela valiosa contribuição concedida nesta dissertação.

Aos meus amigos do mestrado, pelo compartilhamento de ideias, apoio, conhecimentos e momentos de descontração; em especial, a Gisele, minha grande companheira.

Aos membros da comissão de bolsa, pela compreensão e apoio a mim concedidos.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES – pelo apoio financeiro concedido por meio de bolsa de estudos, no último ano do curso.

E a todos os meus amigos, de longe ou de perto, e que de alguma forma me apoiaram e incentivaram para que eu chegasse até aqui.

RESUMO

Cada vez mais as pessoas e as organizações sentem a necessidade de se comunicar com seu meio e no agronegócio brasileiro não é diferente, pois a pujança do país para esse setor demonstra o quão necessário se faz um trabalho eficaz de comunicação nas gestões das cadeias produtivas. Nesse sentido, o presente trabalho analisa o fluxo de comunicação na cadeia produtiva de hortaliças, tendo como estudo de caso a cadeia produtiva de hortaliças no município de Dourados-MS. A escolha por este objeto de estudo se deu pela importância que as hortaliças possuem nas refeições diárias do ser humano em contrapartida às dificuldades detectadas por esse segmento do agronegócio. Por meio de uma revisão bibliográfica, baseada nos temas: comunicação, comunicação rural, agronegócios, cadeia produtiva, agricultura familiar, setor de hortaliças e ainda com a exploração de um estudo empírico realizado por meio de entrevistas com os membros da cadeia produtiva de hortaliças, obtiveram-se, também, informações relevantes para identificação dos elos que compõe essa cadeia produtiva, bem como a descrição do trabalho de cada participante dessa cadeia e a identificação dos meios de comunicação utilizados pelos mesmos. Para atingir aos objetivos propostos, utilizou-se do método qualitativo com o uso do estudo de caso, baseado também na técnica de análise de conteúdo. Desse modo, constatou-se que o fluxo de comunicação está atrelado apenas aos negócios individuais de cada membro, limitando a eficácia da cadeia produtiva em estudo. A busca por maiores investimentos em ações de comunicação pelos membros da cadeia produtiva pode ser o grande diferencial para o sucesso da cadeia produtiva de hortaliças no município de Dourados-MS.

Palavras-chave: agronegócio, comunicação, hortaliças, cadeia produtiva.

ABSTRACT

Increasingly, people and organization feel the urge to communicate with their environment and in the Brazilian Agrobusiness wouldn't be different, as the strength of the country for this sector shows how important it is an effective performance in communication in the management of productive chains. From this vantage point, this present study analyzes the flow of communication in the productive chain of vegetables taking as case of study the productive chain of vegetables in Dourados-MS. The choice for this subject of study was selected for the importance that vegetables have on human bean daily meals in contrast to the difficulties encountered by this segment of agrobusiness. Through a literature review, based on the themes: communication, rural communication, agrobusiness, supply chain, family farms, the sector of vegetables and yet with the exploration of an empirical study conducted through interviews with member of the vegetable supply chain, a number of relevant information to identify the members of these productive chain, as well as the work description of each participant in this chain and the means of communication used by them were obtained. To achieve the exposed objectives, the qualitative method with the use of case study was performed, also based on the technique of content analysis. Therefore, it was found that the flow of communication is linked strictly to each member's individual businesses, limiting the effectiveness of the supply chain under study. The search for greater investments in communication actions by the members of the supply chain can be the major difference in the success of the vegetable supply chain in Dourados-MS.

Keywords: *agrobusiness, communication, vegetables, productive chain.*

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| FIGURA 1 - Esquema da dissertação..... | 29 |
| FIGURA 2 - Comunicação organizacional integrada..... | 35 |
| FIGURA 3 - Sistema agroindustrial..... | 42 |
| FIGURA 4 - Modelo geral de uma cadeia de produção..... | 44 |
| FIGURA 5 - Cadeia produtiva no estudo do agronegócio..... | 45 |
| FIGURA 6 - Linha do tempo das hortaliças no Brasil..... | 51 |
| FIGURA 7 - Cadeia produtiva de hortaliças..... | 52 |
| FIGURA 8 - Mapa de localização do município de Dourados-MS..... | 56 |
| FIGURA 9 - Plano de análise..... | 63 |
| FIGURA 10 - Cadeia produtiva de hortaliças do município de Dourados-MS..... | 71 |
| FIGURA 11 – O fluxo de comunicação do fornecedor de insumos entre os demais elos da cadeia produtiva de hortaliças de Dourados-MS..... | 75 |
| FIGURA 12 - O fluxo de comunicação do produtor entre os demais elos da cadeia produtiva de hortaliças de Dourados-MS..... | 76 |
| FIGURA 13 - O fluxo de comunicação do atacadista entre os demais elos da cadeia produtiva de hortaliças de Dourados-MS..... | 77 |
| FIGURA 14 - O fluxo de comunicação da empresa processadora entre os demais elos da cadeia produtiva de hortaliças de Dourados-MS..... | 78 |
| FIGURA 15 - O fluxo de comunicação das empresas de refeição coletiva entre os demais elos da cadeia produtiva de hortaliças de Dourados-MS..... | 79 |
| FIGURA 16 - O fluxo de comunicação do varejista entre os demais elos da cadeia produtiva de hortaliças de Dourados-MS..... | 80 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| QUADRO 1 - Meios de comunicação nas organizações..... | 38 |
| QUADRO 2 - Características do município de Dourados-MS..... | 55 |
| QUADRO 3 - Tipologia utilizada nas entrevistas..... | 60 |
| QUADRO 4 - Meios de comunicação utilizados pelos membros da cadeia produtiva de hortaliças de Dourados-MS..... | 73 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| TABELA 1- Configuração dos membros da cadeia produtiva de hortaliças do município de Dourados-MS..... | 65 |
|---|----|

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 15 |
| 1.1 APRESENTAÇÃO..... | 15 |
| 1.2 PROBLEMA A SER ESTUDADO..... | 20 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TRABALHO..... | 23 |
| 1.4 OBJETIVOS..... | 27 |
| 1.4.1 Objetivo geral..... | 27 |
| 1.4.2 Objetivos específicos..... | 28 |
| 1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO..... | 28 |
| | |
| 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA..... | 30 |
| 2.1 COMUNICAÇÃO: CONCEITOS E APLICAÇÕES..... | 30 |
| 2.1.1 Comunicação rural..... | 38 |
| 2.2 AGRONEGÓCIOS: CONCEITOS E APLICAÇÕES..... | 40 |
| 2.2.1 Cadeia produtiva: conceitos e estruturas..... | 43 |
| 2.3 AGRICULTURA FAMILIAR..... | 49 |
| 2.4 O SETOR DE HORTALIÇAS | 50 |
| | |
| 3 METODOLOGIA..... | 55 |
| 3.1 ÁREA DE ESTUDO..... | 55 |
| 3.2 TIPO DE PESQUISA..... | 56 |
| 3.3 FONTE DE DADOS..... | 58 |
| 3.4 COLETA DE DADOS..... | 59 |
| 3.5 ANÁLISE DOS DADOS..... | 61 |
| | |
| 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS..... | 64 |
| 4.1 COMPOSIÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA DE HORTALIÇAS DE DOURADOS-MS..... | 64 |
| 4.2 FUNCIONAMENTO DE CADA ELO DA CADEIA PRODUTIVA..... | 66 |
| 4.2.1 Fornecedor de insumos..... | 66 |
| 4.2.2 Produtor rural..... | 67 |
| 4.2.3 Atacadista..... | 68 |
| 4.2.4 Empresa processadora..... | 69 |

| | |
|---|-----------|
| 4.2.5 Empresas de refeições coletivas..... | 70 |
| 4.2.6 Varejista..... | 70 |
| 4.2.7 Conclusão da categoria: “funcionamento de cada elo da cadeia produtiva”..... | 71 |
| 4.3 MEIOS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADOS PELOS MEMBROS DA CADEIA PRODUTIVA..... | 72 |
| 4.4 O FLUXO DE COMUNICAÇÃO ENTRE OS ELOS DA CADEIA PRODUTIVA DE HORTALIÇAS DE DOURADOS-MS..... | 73 |
| 4.4.1 Fornecedor de insumos..... | 74 |
| 4.4.2 Produtor rural..... | 75 |
| 4.4.3 Atacadista..... | 76 |
| 4.4.4 Empresa processadora..... | 77 |
| 4.4.5 Empresa de refeições coletivas..... | 78 |
| 4.4.6 Varejista..... | 79 |
| 4.4.7 Conclusão da categoria: “O fluxo de comunicação entre os membros da cadeia produtiva em estudo”..... | 80 |
| | |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 82 |
| 5.1 OBJETIVOS PROPOSTOS E RESULTADOS ALCANÇADOS..... | 82 |
| 5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA..... | 83 |
| 5.3 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS..... | 83 |
| | |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 85 |
| | |
| APÊNDICES..... | 97 |

1 INTRODUÇÃO

A introdução desta dissertação contempla a apresentação do trabalho, o problema e a sua importância, como também os objetivos desta pesquisa, seguido dos pressupostos e da estrutura da dissertação.

1.1 APRESENTAÇÃO

O advento da industrialização e a grande proporção da globalização trouxeram grandes mudanças na sociedade brasileira, como, por exemplo, a inserção da mulher no mercado de trabalho, o avanço tecnológico, os quais determinaram um cenário de desenvolvimento no Brasil (SOUZA, 2005). Ademais, esse cenário veio acompanhado por problemas referentes ao modo de vida das pessoas, principalmente, relacionados à saúde. Isso, em decorrência da sobrecarga de trabalhos, dentre outros fatores, acaba levando as pessoas ao sedentarismo e à má alimentação, o que gera diversas doenças (BARCELOS, 2009).

Diante desse contexto, o ser humano, no século XXI, passou a se preocupar em obter uma alimentação mais saudável e segura. Para isso, está mais adepto aos alimentos naturais, o que faz com que os produtos advindos da olericultura (legumes e verduras) ganhem cada vez mais espaço nas refeições diárias das pessoas, essencialmente pelas vitaminas nelas contidas.

Nas últimas décadas houve um aumento significativo no consumo de frutas, verduras e legumes, em razão da associação desses produtos a uma vida mais saudável. Estudos científicos recentes evidenciaram a importância de aumentar o consumo de frutas e verduras para melhorar a saúde da população, demonstrando que frutas e vegetais frescos ou processados, contribuem com a maior proporção de vitaminas essenciais e de minerais necessários ao equilíbrio nutricional (ALCÂNTARA; SOUZA, 2005, p. 263).

Segundo a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Hortaliças (EMBRAPA) (2010), a maioria das hortaliças tem ação benéfica para a saúde no que diz respeito à prevenção e ao controle de diversas doenças, tal como obesidade, diabetes, câncer de cólon, úlceras e doenças coronarianas.

O efeito benéfico de seu consumo no tratamento de inúmeras doenças e distúrbios de saúde tem aumentado o interesse em pesquisas, criando inclusive uma nova área de pesquisa e um novo ramo de negócios, onde se agregam conhecimentos de nutrição, farmácia e medicina. A divulgação de algumas dessas pesquisas já foi suficiente para aumentar o consumo de certos grupos de hortaliças, caracterizando um novo mercado (VILELA; HENZ, 2000, p. 86).

No entanto, há uma preocupação significativa em todo mundo sobre a produção e oferecimento das hortaliças para alimentação humana, visto que se trata de uma cultura de difícil produção, mais vulnerável à perecibilidade dos produtos e a condições climáticas. Além disso, exige uma demanda expressiva para atender ao significativo número de habitantes do mundo. De acordo com os números da Organização das Nações Unidas no Brasil (ONU-BR) (2012), a população mundial já está em 7 bilhões e a estimativa, conforme apresenta o Jornal *O Estadão* (2012), é que esse número chegue a 9 bilhões em 2050. Com isso, a população dependerá de um aumento de 60% a 90% na produção de alimentos.

No Brasil, em 2009, a produção de hortaliças alcançou 17.829 toneladas, em uma área cultivável de 809 mil hectares aproximadamente, em um valor total de produção estimado em R\$ 24.239 milhões. Vale ressaltar que, nos últimos 10 anos, a produção aumentou em 33,9%, a produtividade cresceu 42,7%, assim como a disponibilidade per capita da produção aumentou em 8,3%, enquanto a área foi reduzida em 6,2% (VILELA; LUENGO, 2011).

Quanto à produção de hortaliças nas regiões brasileiras, observa-se que 75% advém das regiões Sudeste e Sul, ao passo que o Nordeste e o Centro-Oeste respondem pelos 25% restantes. Nos estados do Norte, a produção de hortaliças é incipiente e por isso os mercados consumidores são abastecidos por produtos oriundos, sobretudo, do Nordeste e do Sudeste. As hortaliças mais cultivadas no Brasil são tomate, batata, melancia, cebola, cenoura e batata-doce. Importa salientar que cerca de 60% da produção brasileira procede da agricultura familiar, a qual se caracteriza por propriedades com menos de 10 hectares (MELO; VILELA, 2007).

Um dos fatores que proporcionou diretamente o crescimento nas produções de hortaliças foi o intenso trabalho de pesquisadores ao apresentarem novas formas de planejar e conduzir as plantações, tendo em vista a produção em ambiente protegido, a hidroponia, a produção de orgânicos, o controle de doenças, as variedades de sementes, dentre outros. A indústria e as empresas beneficiadoras também participaram desse cenário de mudanças como um elo da cadeia produtiva de hortaliças que vem crescendo a cada dia, com a presença de produtos minimamente processados e daqueles que são transformados ou beneficiados para o consumo humano. Nesse cenário, a comercialização ganha uma nova roupagem com o investimento dos supermercados na disposição das hortaliças em gôndolas ou bancas diferenciadas, e ainda com a inserção das balanças diretamente nos caixas e o fomento de promoções voltadas ao setor de hortaliças (MELO; VILELA, 2007; LOURENZANI; SILVA, 2004; VILELA; HENZ, 2000).

O consumidor também percebe essas alterações com a grande variedade de hortaliças disponíveis, que, atualmente, ultrapassaram mais de cem espécies cultivadas. Outro fator de destaque no crescimento da produção é a agregação de valor ao produto (novas embalagens e disposições), o que oferece mais comodidade, praticidade e segurança, como ainda, vários meios comerciais de acesso às hortaliças, como sacolões, frutarias, mercearias, mercados, supermercados, ambulantes, e a fonte direta junto ao produtor (MELO; VILELA, 2007; VILELA; HENZ, 2000).

Em contrapartida a este cenário apresentado, a cultura de hortaliças (que faz parte da olericultura, cultura olerácea, também conhecida como verduras e legumes) sofre dificuldades, tendo em vista a aquisição de créditos para financiamento da produção, a comercialização dos produtos de maneira desarticulada, as alterações climáticas, o maior risco em função de patologias, como também o elevado custo e escassez de mão-de-obra, e a sazonalidade na produção e comercialização. Como afirmam Vilela e Luengo:

Os sistemas de produção de hortaliças, mesmo com os avanços tecnológicos, ainda apresentam muitos gargalos de ordem técnica e econômica. O produtor de hortaliças, além de enfrentar problemas de produção, não tem informações completas de mercado e assim, sem orientação, depara-se com sérios gargalos na comercialização, situação agravada pela ausência de políticas setoriais. [...] A produção agrícola também está sujeita [...] a condições adversas de clima, pragas e doenças que podem frustrar expectativas de uma boa safra (2011, p. 16).

Segundo Armando *et al.* (2002), a agricultura familiar exerce um papel importante no abastecimento de alimentos do mercado interno, mas os produtores ainda necessitam de sistemas de produções apropriados a sua capacidade de investimento, ao tamanho de suas propriedades rurais e ao tipo de mão de obra empregada. Desta forma, o cenário dos produtores de hortaliças também se enquadra nas dificuldades encontradas pela agricultura familiar, pois a grande maioria pertence a esse segmento do agronegócio brasileiro.

Em Dourados, segundo maior município do Estado de Mato Grosso do Sul (MS), conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2010), as produções agrícolas de maior destaque estão voltadas para o cultivo de soja, milho e cana-de-açúcar. A produção de hortaliças, por sua vez, é representada apenas pela mandioca e pelo tomate (PREFEITURA MUNICIPAL DE DOURADOS, 2008). Por isso, mais da metade das hortaliças são advindas de outros Estados, como Paraná, São Paulo, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

Entretanto, nota-se que esse número reduzido de plantações, em Dourados, se deve às dificuldades citadas anteriormente encontradas em todo o Brasil. Ademais há outros

problemas, como, por exemplo, a formação de preços das hortaliças, como também a dificuldade de o produtor em manter uma constância na produção, a ausência de planejamento e controle na produção, a resistência na adoção de inovações tecnológicas, a falta de união, como ainda a comunicação e o gerenciamento do setor, e a falta de incentivos governamentais. Conforme aborda reportagem veiculada pelo Jornal *O Progresso*:

Cerca de 90% das frutas, verduras e legumes vendidos nos supermercados de Dourados e região são oriundos de empresas de outros Estados, a maioria de São Paulo e Paraná. Os produzidos aqui, como as folhas, mal conseguem atender ao mercado interno. [...] Frete e tributos, como Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), acabam sendo repassados para a clientela. [...] Conhecido como um Estado rico na produção de grãos, Mato Grosso do Sul ainda engatinha no cultivo de hortifruti, embora o solo seja altamente propício para todo o tipo de frutas, verduras e legumes. [...] O entrave estaria na falta de incentivos à produção por parte dos governos (VERÃO, 2012, p. 1).

Desta forma, esse cenário acaba influenciando toda cadeia das hortaliças em Dourados-MS, principalmente, o consumidor final, uma vez que este paga pela escassez, como também pela falta de qualidade e preços elevados dos alimentos hortícolas. Sobre a cadeia de produção, Batalha e Silva (2011) afirmam que esta é uma sucessão de operações de transformação dissociáveis, assim como um conjunto de relações comerciais, financeiras e econômicas que não são estanques entre si.

Essas operações necessitam de interação, conforme salientam também Megido e Xavier (2003, p. 54) ao afirmarem que “[...] o segmento ‘depois da porteira’ interagindo e se integrando com o segmento ‘dentro da porteira’, na certeza de que os bons resultados de um refletirão nos resultados dos próximos elos da cadeia, dentro desse processo sinérgico”.

Neste sentido, se faz necessária a presença da comunicação agindo em todos os elos de uma cadeia produtiva.

[...] Interdependentes as organizações têm de se comunicar entre si. O sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua contínua realimentação e sua sobrevivência. Caso contrário entrará num processo de entropia e morte. Daí a imprescindibilidade da comunicação para uma organização social (KUNSCH, 2003, p. 69).

Andrade (2010) também enfatiza que a comunicação desempenha um papel fundamental para sobrevivência de uma organização. Diante disso, verifica-se que o conhecimento e a análise do ambiente são necessários para que a gestão das organizações aconteça de forma benéfica a todas as pessoas por ela afetadas. Como aborda Melese (1990), toda empresa ou administração deve estar em constante interação com seu meio.

Assim, percebe-se que todos os elos devem interagir buscando o fortalecimento dos mesmos, pois, o sistema comunicacional é vital para o processamento das funções internas de cada elo, do relacionamento dos elos e da cadeia com o meio externo (BURIN, 2003).

Como, também, abordam Batalha e Silva (2011, p. 145), “[...] toda cadeia produtiva deve pensar de forma integrada em como oferecer maior valor ao cliente, ao menor custo (aquisição, uso e descarte), oferecendo conveniência na obtenção do valor e mostrando todos esses atributos no momento de comunicar produtos e serviços aos clientes”.

Os produtores rurais, as cooperativas, os institutos de pesquisa e extensão rural, o governo e as agroindústrias precisam avançar nas discussões e ter um papel mais atuante na coordenação das cadeias produtivas, visando a minimizar os efeitos das crises cíclicas e melhorando as relações comerciais das cadeias produtivas (BUAINAIN; LOYOLA, 2013).

No entanto, para isso, é primordial o investimento em pesquisas com objetivo de obter amplo conhecimento do funcionamento de toda a cadeia produtiva de hortaliças. Tal afirmação está em consonância com o que salientam Melo e Vilela (2007, p. 10): “[...] é necessário fortalecer os papéis da pesquisa e da extensão rural como instrumentos potencializadores da melhoria de toda a cadeia, garantido a sua competitividade e sustentabilidade”. Porém, não basta somente existirem estatísticas, inovações e outros estudos, se estes não forem transmitidos ao público por meio da comunicação, de forma séria e profissional (PORTO; PETTIAN, 2007).

Desta forma, o agronegócio deve ser visto como um esforço de uma equipe, inter e multidisciplinar composta por profissionais das mais diferentes áreas do conhecimento, para que, assim, possam obter melhores resultados (NEVES, 2005). De acordo com Kunsch:

Compreender as organizações como fenômenos sociais, como objetos empíricos, como interações de pessoas, unidades produtoras socioeconômicas, partes integrantes do sistema social global e todas as ideologias subjacentes exige imersões em várias ciências e áreas do conhecimento (2009, p. 190).

No caso do setor de hortaliças, Farina e Machado (1999) apontam que faltam normas para gerir a cadeia de frutas, verduras e legumes no Brasil. Além disso, segundo os autores, as informações são assimétricas, o que resulta em dificuldades para toda cadeia.

Diante disso, é necessário um estudo mais aprofundado sobre a comunicação na cadeia produtiva de hortaliças, essencialmente no município de Dourados-MS, o que se apresenta como objeto de estudo desta pesquisa. Cabe, pois, analisar, com maior precisão, como se configura o fluxo de comunicação na cadeia produtiva de hortaliças, diante do cenário ora apresentado.

Neste sentido, o tópico a seguir aborda, de forma mais aprofundada, os problemas deste estudo (os quais podem ser vistos também como elementos motivadores deste estudo), bem como a sua importância para a gestão do agronegócio e, neste caso, essencialmente para o setor de hortaliças.

1.2 PROBLEMA A SER ESTUDADO

O setor de hortaliças tem enfrentado problemas que tem influenciado seu desenvolvimento no agronegócio brasileiro. Problemas esses relacionados à dificuldade do setor público e do setor privado em estabelecer padrões mínimos sobre as características dos produtos comercializados e pela falta de políticas que incentivem o desenvolvimento de tais padrões (MACHADO, 2002). Há dificuldades também na comunicação, uma vez que as informações são assimétricas, o que reflete em dificuldades para toda cadeia (FARINA; MACHADO, 1999).

No entanto, é importante ressaltar as políticas públicas existentes, aplicadas à produção de hortaliças no Brasil, pois elas influenciam não somente os produtores, mas toda a cadeia produtiva. Sobretudo, ainda, para melhor compreensão do cenário que envolve o objeto de estudo deste trabalho.

Segundo Ceasa (2011), o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, por meio da Portaria nº 171 de 24 de março de 2005, instituiu o Programa Brasileiro de Modernização do Mercado Hortigranjeiro – PROHORT, no âmbito da Conab.

Esse Programa objetiva estimular e coordenar a captação de dados relativos ao processo de comercialização dos mercados atacadistas de hortigranjeiros e à integração dos seus respectivos bancos de dados, universalizando as informações; bem como favorecer melhorias nos processos de gestão técnico-operacional e administrativa dos mercados atacadistas; agregar inteligência e conhecimentos tecnológicos gerados pelo desenvolvimento do setor, em âmbito nacional e internacional, para transferência à cadeia produtiva, orientados às necessidades e exigências de mercado.

O PROHORT também visa a prestar assessorias e consultorias em infraestrutura física, tecnológica e ambiental aos mercados atacadistas, resguardada a existência de suporte requerido. Além disso, propõe-se em estimular a interação do setor com as universidades, órgãos de pesquisa e fomento, instituições públicas e privadas, organizações não-governamentais e às políticas públicas de abastecimento e de segurança alimentar e nutricional.

O Governo Federal também criou a Câmara Setorial de Hortaliças, que se trata de um conselho do Agronegócio que tem por finalidade propor, apoiar e acompanhar ações para o desenvolvimento das atividades dos setores a ele associados.

Junto à Câmara Setorial foi criado ainda o Instituto Brasileiro de Horticultura – IBRAHORT –, um instituto de âmbito nacional ligado ao agronegócio, sem fins lucrativos, que atua estrategicamente no desenvolvimento da cadeia produtiva de hortaliças, com foco em oleráceas (IBRAHORT, 2012).

No entanto, no Estado de Mato Grosso do Sul essas ações do Governo Federal não têm representatividade. Tal afirmativa advém de pesquisas realizadas, as quais demonstram a existência apenas do projeto do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas) desenvolvido em parceria com as prefeituras do Estado. Esse projeto visa a produzir hortaliças em estufas, conforme reportagem divulgada pelo portal de notícias G1, Globo Rural (2012).

Vale destacar que a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), juntamente com a Fundação Cândido Rondon (FCR) e as Secretarias de Estado de Receita e Controle (SERC) e de Produção e Turismo (SEPROTUR) contaram com uma equipe de pesquisadores especializados e treinados para a elaboração de um projeto denominado “Cadeias Produtivas de Mato Grosso do Sul”. Trata-se do maior e mais intenso estudo de cadeias produtivas já realizado no Estado e visou a levantar, sistematizar, analisar e mapear as 10 das principais atividades econômicas sul-mato-grossenses: avicultura, cotonicultura (algodão/têxtil), couro bovino (calçados e artefatos), leite, mandioca, minero-siderurgia, piscicultura, resíduos sólidos urbanos de Campo Grande (lixo), sojicultura e suinicultura (FUNDAÇÃO CÂNDIDO RONDON, 2012). Contudo, percebe-se que a cadeia produtiva de hortaliças não fez parte desse projeto.

A Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de Mato Grosso do Sul (FAMASUL) é uma das 27 entidades sindicais de grau superior que integra a Confederação da Agricultura e atua com foco no desenvolvimento sustentável do agronegócio. A Federação representa os interesses dos produtores e dos sindicatos rurais de Mato Grosso do Sul, buscando o fortalecimento das relações institucionais (FAMASUL, 2012). Porém, não foi encontrado nenhum trabalho voltado à cadeia produtiva de hortaliças de Dourados.

Desse modo, verifica-se que, apesar das boas condições para produção de hortaliças, como solo e clima favoráveis, esse segmento do agronegócio tem pouca atuação (em se tratando de produção) no Estado. Diante disso, há a necessidade da migração das hortaliças

dos Estados do Paraná, São Paulo, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Minas Gerais. Como afirmam Rodrigues *et al.* (2005, p. 3),

[...] Mato Grosso do Sul importa grande parte dos produtos hortifrutigranjeiros destinados ao abastecimento de sua população, haja vista que a CEASA Campo Grande comercializou 31% de hortaliças oriundas do Estado, e importou o restante principalmente de SP, PR, SC, RS e MG.

O município de Dourados, o segundo maior do Estado de Mato Grosso do Sul (MS) em número de habitantes (IBGE, 2010), em se tratando da produção de hortaliças, aponta para um cenário semelhante ao apresentado pelo Estado, como exposto no parágrafo anterior.

As produções atuais são insuficientes para atender à demanda interna, o que provoca a grande “importação” dos produtos advindos de outros estados. Essa importação acaba refletindo no consumidor final quando pagam, muitas vezes, por produtos de baixa qualidade e de preços elevados (VERÃO, 2012).

Carvalho *et al.* (2011) analisaram a capacidade de suprimento da demanda interna de consumo de frutas, verduras e legumes para o município de Dourados-MS. Os autores concluíram que o governo local deveria proporcionar maiores benefícios aos produtores locais, a fim de diminuir a importação de outros estados, bem como de melhorar a qualidade dos alimentos e a oferta de produtos a alimentação em escolas públicas e refeições diárias das pessoas.

O município de Dourados-MS possui 134.463 hectares destinados à pecuária e 127.097 hectares às lavouras permanentes e temporárias, sendo que, 99,14% estão destinadas às lavouras de soja, cereais e cana-de-açúcar, ficando destinada à produção de frutas, legumes e verduras menos de 1%. Para suprir a demanda anual de frutas, legumes e verduras de Dourados seriam necessários 594 hectares e, para atender o consumo mínimo recomendado pela Organização Mundial da Saúde, a área destinada à produção desses alimentos seria de 1.431 hectares, ou seja, 0,61% da área total do município destinada à produção agropecuária. A agricultura familiar poderia suprir essa demanda destinando 5,18% de sua área produtiva, o que daria em média 0,416 hectares de cada propriedade (CARVALHO *et al.*, 2011).

Diante deste contexto, observa-se, portanto, um cenário de dificuldades na cadeia produtiva de hortaliças do município de Dourado-MS, pois a maior parte das hortaliças advém de outros estados; há poucos incentivos governamentais direcionados ao fomento da produção de hortaliças; os produtores advindos da agricultura familiar têm dificuldades de acesso a crédito; as hortaliças possuem preços elevados e de pouca qualidade e ainda falta coordenação na cadeia produtiva (CARVALHO *et al.*, 2011; VERÃO, 2012).

Ressalta-se ainda a incipiência de estudos científicos voltados a gestão da cadeia produtiva de hortaliças no município de Dourados-MS, essencialmente em se tratando de comunicação, pois como aborda Pimentel (1999), parte dos problemas existentes na cadeia de hortaliças está relacionada à falta de uma comunicação mais eficiente entre os agentes necessária à organização do mercado.

Desta forma, mediante a situação abordada, relata-se a seguir, a importância de um estudo voltado a comunicação na cadeia produtiva de hortaliças no município de Dourados-MS.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TRABALHO

No cenário da produção de hortaliças, observa-se que os produtores de hortaliças devem se preocupar não apenas com a aplicação de técnicas para melhorar suas produções, mas também com a gestão de seus negócios (NANTES; SCARPELLI, 2011). Isso porque atualmente “[...] é muito importante a utilização de ferramentas de gestão empresarial para garantir a sustentabilidade do negócio, envolvendo o mercado e suas tendências”, conforme relatam Nantes e Leonelli (2000, p. 65).

Segundo Cooper *et al.* (1998), é essencial que os empresários rurais empreguem métodos que conduzam a inovações, principalmente, no aspecto de gestão, para que, assim, garantam a sua sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo.

Já Mello e Vilela (2007) enfatizam que os produtores precisam ser incentivados a desenvolver maior senso de organização empresarial, ampliando seus conhecimentos, atitudes, habilidades, valores. Ademais, é necessário que os produtores implementem programas de promoção e marketing do agronegócio de hortaliças, bem como a gestão de suas propriedades. Isso em decorrência do fato de o consumidor estar mais exigente e haver maior competitividade na comercialização dos produtos, o que exige uma melhor apresentação do produto, com embalagens personalizadas, marca própria e até códigos de barra. De acordo com Luengo e Calbo:

[...] cada vez mais exigida a busca de inovações tecnológicas nos sistemas de produção das frutas e hortaliças, bem como nas suas formas de tratamento pós-colheita, acondicionamento, embalagem e apresentação ao mercado. Por outro lado, o crescimento do consumo e a valorização da imagem dos produtos hortícolas trazem, sem dúvida, um cenário promissor ao desenvolvimento global da atividade olerícola nacional (LUENGO; CALBO, 2006, p. 1).

Os agricultores geralmente são considerados os atores principais de uma cadeia produtiva. No entanto, ele depende de um sistema de fornecimento de sementes, transporte, crédito, geração de oferta de insumos e de um sistema de informação tecnológica (DUARTE, 2004).

Neste sentido, a gestão do agronegócio busca mobilizar conceitos e instrumentos de intervenção nas cadeias produtivas a fim de obter melhorias em seu desempenho. Estas intervenções, entretanto, só terão eficácia quando for possível compreender não só o que ocorre nos limites das propriedades rurais, mas em todos os segmentos em que a produção agropecuária se insere. (CASTRO, 2002).

Segundo Pigatto e Alcântara (2006), o canal de distribuição também exerce um papel fundamental na cadeia produtiva. Os autores propõem que, por meio da presença de confiança e suporte, os membros do canal demonstrarão maior vontade em transmitir a informação adiante e promover a comunicação bidirecional, resultando em melhores resultados para toda cadeia.

O setor agrícola faz parte de um complexo produtivo em que a informação tem um papel importante em seu desenvolvimento, sendo necessária a atenção do uso da comunicação como meio de enfrentar os novos desafios (BORGATO, 2001). Silva (2012) enfatiza que a comunicação deve estar presente em todas as funções administrativas especialmente nas empresas rurais em virtude das peculiaridades do setor e do baixo grau de escolaridade dos empregados.

A comunicação deve ser vista como um fator preponderante para a sucessão e transformação na agricultura familiar. No entanto, a comunicação precisa ser mais difundida em cada setor do agronegócio, na busca de melhores resultados (COMASSETTO; SAVOLDI, 2012). Pois, verifica-se que a comunicação é um processo muito difícil de acontecer porque pessoas e sistemas não estão preocupados em transmitir informações, mas apenas em se voltarem a si mesmo, buscando a autorregulagem (LUHMANN, 1997).

Para isso, os produtores, por exemplo, se tornam agentes integrados a outros agentes, atuando numa cadeia produtiva pela qual é requerida permanente qualificação e informações com o objetivo de alavancar a competitividade em seus diferentes elos e ainda reduzir os riscos no gerenciamento (BINOTO *et al.*, 2007). Desse modo, essa interação, aliada à busca por informações, deve acontecer com todos os elos de uma cadeia produtiva.

A importância de se comunicar de forma integrada, se deve principalmente ao fato de ela permitir que se estabeleça uma política global, em função de uma coerência maior entre os diversos programas comunicacionais, de uma linguagem comum de

todos os elos e de um comportamento organizacional homogêneo (BURIN, 2003, p. 102).

Scramin e Batalha (1999) também são a favor dessa abordagem quando destacam que uma cadeia de produção deve associar competitividade à organização interna eficiente e aos sistemas de comunicação e coordenação de atividades inter-firmas.

Segundo Lago *et al.* (2009), para que todos os membros da cadeia de hortaliças obtenham melhores resultados é necessário que se conheça os canais de comercialização e a articulação cooperada entre os elos da cadeia. Além disso, os autores relatam que as informações geradas por estudos mercadológicos apresentam-se como parâmetros para elaboração de estratégias, objetivando o fortalecimento do comércio, a diminuição dos preços ao consumidor final, os melhores preços pagos ao olericultor e a melhor qualidade do produto.

A comunicação no agronegócio pode ser um diferencial, uma vez que irá subsidiar a divulgação e, conseqüentemente, o fortalecimento da atividade como um todo. Dentre várias contribuições, a comunicação pode promover a responsabilidade social, valorizar a imagem do setor, promover o estreitamento de relacionamentos com outras áreas de interesse, criar canais que ajudam na expansão do negócio. No entanto, a sua eficácia dependerá de um acompanhamento constante e próximo dos fluxos comunicacionais (FARIA, 2008).

Nota-se que no Brasil já existem trabalhos de comunicação voltados ao agronegócio. Como no estudo de Neves e Oliveira (2007) onde relatam ações de comunicação que tiveram resultados eficazes em organizações do agronegócio de outros países e que podem ser adaptados no Brasil. Entretanto, abordam que

As organizações brasileiras apresentam dificuldades em arrecadar recursos e destinar à comunicação e marketing da cadeia em que estão inseridos. Isso decorre tanto da falta de recursos propriamente dita, quanto da desarticulação política que se vê no Brasil [...] As campanhas brasileiras têm muito que desenvolver, e para isso são necessários recursos, os quais podem ser mais facilmente conseguidos através de uma melhor coordenação da cadeia, e de esforços das organizações e seus líderes em conquistar colaboradores (NEVES e OLIVEIRA, 2007, p. 18).

Nesse sentido, Neves e Scare (2010) apresentam uma agenda estratégica de pesquisa para o fomento do agronegócio brasileiro. Nessa agenda, enfatiza-se o estudo da comunicação, pois os autores destacam que os integrantes do agronegócio precisam estar mais integrados.

Outros trabalhos apresentados por Neves e Conejero (2011), com o apoio de diversos profissionais do setor de agronegócios da Associação Brasileira do Agronegócio (ABAG), como também da Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA) e do Centro de

Conhecimento em Agronegócios (PENSA), são os projetos voltados ao crescimento do agronegócio brasileiro. Um deles retrata as decisões de comunicações, cujo escopo do projeto aponta:

Trabalho conjunto entre Associações Verticais dos sistemas agroindustriais para divulgar a importância do Agronegócio Nacional na vida dos brasileiros e na interiorização do desenvolvimento. Desmistificar a idéia do rural atrasado, ou a dicotomia capital versus interior (NEVES; CONEJERO, 2011, p. 36).

Há também outros trabalhos direcionados ao fomento da comunicação na gestão do agronegócio brasileiro, como mostra, por exemplo, a campanha “Sou Agro”. Trata-se de uma iniciativa multissetorial de empresas e entidades representativas do agronegócio brasileiro, a qual procura fomentar a relevância de vários setores do agronegócio e apresentar à sociedade a realidade do agronegócio. Assim, pretende-se mostrar os benefícios sociais, econômicos e ambientais que o setor gera para toda a sociedade (SOU AGRO, 2012).

Há ainda vários projetos da Associação Brasileira do Agronegócio de Ribeirão Preto, como campanhas educacionais (Agronegócio na Escola) e institucionais (Agronegócio: você também faz parte), que versam sobre a valorização e desmistificação do agronegócio brasileiro (ABAG/RP, 2013).

A Associação Brasileira de Marketing Rural e Agronegócio também tem atuado na promoção de um ambiente estimulante para o intercâmbio de informações e o relacionamento entre os diversos elos da cadeia do Agronegócio, como, por exemplo, com a realização do Congresso Brasileiro de Marketing Rural e Agronegócio, além de outros eventos e campanhas institucionais visando ao fomento do agronegócio brasileiro (ABRM&A, 2013).

Outra campanha lançada em julho de 2012 foi o “Time Agro Brasil”. Esta trata-se de uma iniciativa da Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA) e do Sebrae (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). A referida campanha objetiva ajudar o produtor rural, especialmente o pequeno, com informações, tecnologias, modelos de gestão e programas para modernizar a produção, como também visa a reduzir custos e aumentar a produtividade da lavoura; tudo aliado à preservação do meio ambiente. A campanha é estrelada pelo jogador de futebol Pelé, a fim de mostrar ao Brasil e ao mundo que o Brasil é campeão nos gramados e no campo da agropecuária (TIME AGRO BRASIL, 2012).

A rede social também já é uma ferramenta utilizada pela equipe do “Time Agro Brasil”. Criada recentemente, esse meio de comunicação tem como objetivo gerar mais conhecimento para o produtor rural e o agronegócio brasileiro a partir da troca de informações em um canal de comunicação exclusivo para o setor (TIME AGRO BRASIL, 2012).

Outros estudos direcionados à comunicação no agronegócio também foram evidenciados. São estudos direcionados a diversas cadeias produtivas, como no caso do estudo voltado a cadeia da cana-de-açúcar com o PROJETO AGORA (2011), que se constituiu na união de quinze associações e empresas do setor sucroenergético, visando a integrar a cadeia produtiva de cana-de-açúcar em torno da divulgação da importância da agroenergia renovável.

Também vale ressaltar a pesquisa da cadeia produtiva do vinho realizada por Burin (2003). Nessa pesquisa aborda-se a relevância do estudo de comunicação para o fomento desta cadeia no Estado do Rio Grande do Sul.

Há ainda o trabalho de Cruz *et al.* (2009), os quais abordam a importância da comunicação para melhor organização da cadeia produtiva da maçã no Estado de Rio Grande do Sul.

Pode-se destacar também o trabalho de Duarte (2004), cujo estudo foi pautado na importância da comunicação atrelada a tecnologia para o fomento da cadeia produtiva da soja no estado de Mato Grosso.

Já o trabalho de Talamini (2003) destaca que para maior competitividade da cadeia de carne suína brasileira é necessário que a informação e a comunicação percorram toda cadeia.

No entanto, não foi encontrado nenhum trabalho específico de comunicação voltada à cadeia produtiva de hortaliças.

Desse modo, diante da relevância dos estudos voltados a gestão do agronegócio, que neste estudo está relacionado especificamente, sob a interface da comunicação no agronegócio, ressaltando ainda a importância da cadeia de hortaliças no agronegócio brasileiro, bem como a necessidade de alimentos hortícolas para alimentação humana, esta pesquisa procura responder a seguinte questão: como se configura o fluxo de comunicação na cadeia produtiva de hortaliças no município de Dourados-MS?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo geral

Analisar o fluxo de comunicação na cadeia produtiva de hortaliças no município de Dourados-MS.

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar os membros da cadeia produtiva de hortaliças de Dourados-MS,
- Descrever o funcionamento de cada membro da cadeia produtiva de hortaliças de Dourados-MS,
- Identificar os meios de comunicação utilizados entre os membros da cadeia produtiva de hortaliças do município de Dourados-MS.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Para melhor visualização e compreensão, expõe-se, na figura 1, a estrutura desta dissertação, incorporando os capítulos e temas tratados.

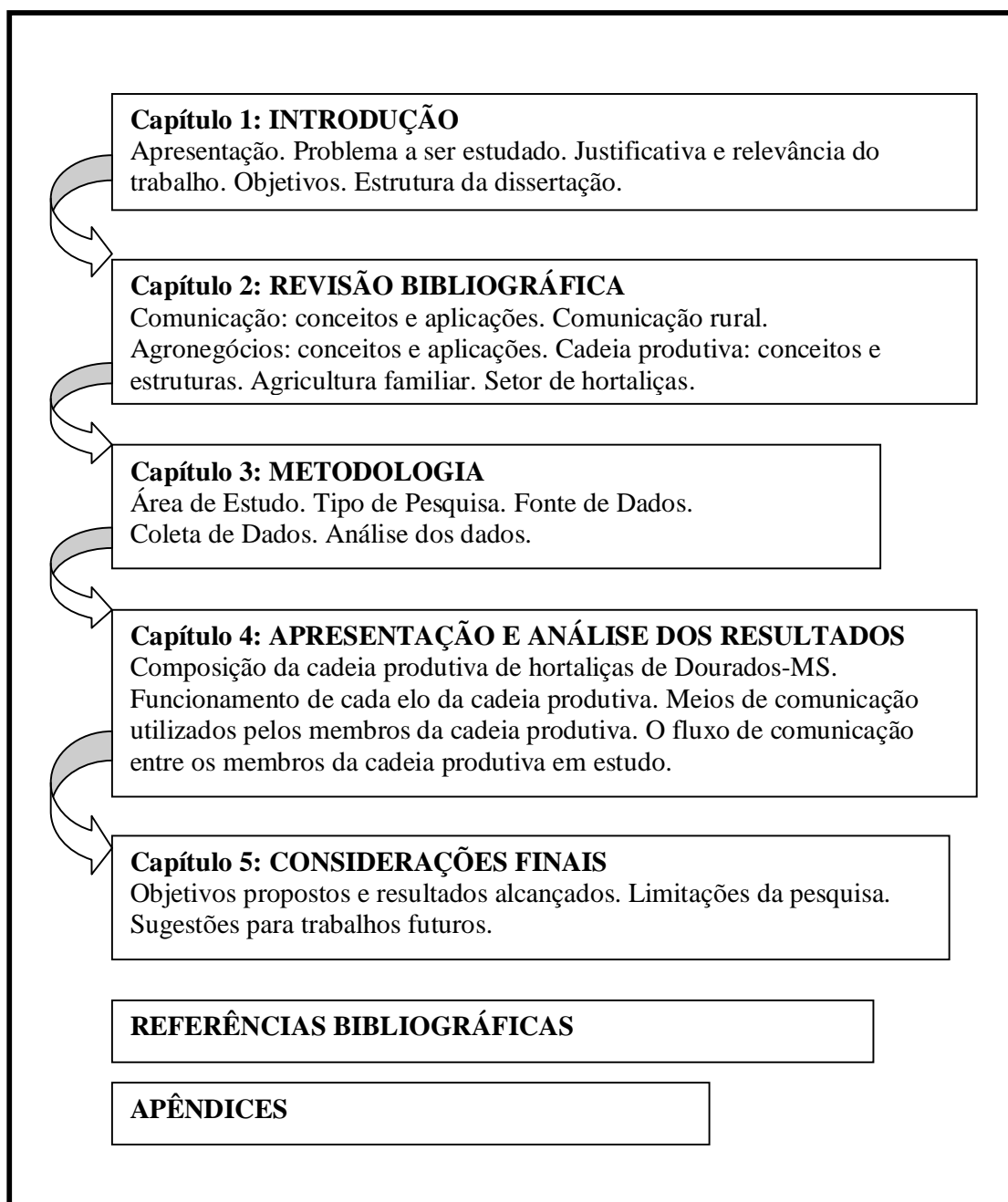


Figura 1: Esquema da dissertação

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Machado (2004).

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste tópico, apresenta-se uma revisão bibliográfica sobre temas que fundamentarão esta pesquisa, tendo como base a conceituação e a aplicação dos temas relacionados à comunicação, comunicação rural, agronegócio, cadeia produtiva, agricultura familiar e setor de hortaliças. Os autores que contribuem com a base desta revisão são Kunsch (2003), Kunsch (2008), Andrade e Amboni (2010) e Fortes e Silva (2011) quando abordados assuntos sobre comunicação; Bordenave (1980) e Marchiori (2000) contribuem quanto à discussão sobre comunicação rural. Acerca do agronegócio e da cadeia produtiva, as principais referências são Batalha e Silva (2011), Araújo (2005) e Borrás e Toledo (2006). No tópico referente à agricultura familiar, os autores principais são Schneider (2003), Faulin (2004) e Batalha *et al.* (2005). Por fim, destaca-se o setor de hortaliças, cujos autores em destaque são Melo e Vilela (2007), Melo (2010), Vilela e Luengo (2011) e Rodrigues *et al.* (2005) e ainda diversas contribuições de informações extraídas de periódicos.

Segundo Barros e Junqueira (2011), a revisão teórica consiste na utilização de teorias científicas reconhecidas no campo de conhecimento em que se insere o trabalho proposto. Para Stumpf (2011), a pesquisa bibliográfica, num sentido amplo, é o planejamento global inicial de qualquer trabalho de pesquisa; uma etapa fundamental que acompanha o pesquisador durante toda pesquisa e que pode receber a denominação de referencial teórico, revisão de literatura ou similar.

2.1 COMUNICAÇÃO: CONCEITOS E APLICAÇÕES

A comunicação se faz presente desde os primórdios da vida humana. O ato de se comunicar é inerente à sobrevivência humana. Ela está presente em todas as ações humanas, pois, como aborda Andrade (1983, p. 105), “[...] tudo que se vê, se ouve, se sente e se prova é comunicação”.

Conforme ressalta Penteadó (1980), a palavra “comunicar” vem do latim “comunicare”, que significa “pôr em comum”. O autor salienta ainda que a comunicação está ligada à convivência, está na raiz de “comunidade”, e que o seu grande objetivo é o entendimento entre os homens. Já Trigueiro (2001) aborda que a comunicação significa troca de opiniões, partilhamento e conferenciamento. Desta forma, para melhor compreensão da comunicação, é fundamental a apresentação do processo de comunicação.

Segundo Berlo (1970), para se compreender o processo de comunicação, é necessário levar em consideração os seguintes elementos: *quem* está comunicando, *por que* está comunicando, e *com quem* se está comunicando, observando ainda os comportamentos, os estilos, os canais e a própria mensagem.

Penteado (1980) aborda que o processo de comunicação envolve quatro elementos: o transmissor, o receptor, a mensagem e o meio. Na visão de Farace *et al.* (1977), o processo de comunicação se constitui de sete elementos: emissor (fonte da mensagem), codificação (tradução da ideia para um código ou linguagem), mensagem (resultado da codificação, na qual representa a informação que o emissor envia ao receptor), canal (meio entre um emissor e o receptor), receptor (quem recebe a mensagem enviada pelo emissor), ruído (indica um distúrbio indesejável) e *feedback* (quando o receptor reage à mensagem emitida pelo emissor). Já para Kotler (1988), o processo de comunicação envolve nove elementos: emissor, receptor, mensagem, meio, codificação, decodificação, resposta, *feedback* e ruído.

Nesse sentido, nota-se que o processo de comunicação envolve basicamente emissor, receptor, mensagem e canal. Contudo, possui elementos que influenciam na eficácia desse processo, como a forma de transmitir essa mensagem, bem como a maneira com que o receptor receberá essa mensagem e responderá ao emissor, haja vista os ruídos que podem influenciar nesse processo.

A comunicação refere-se à maneira como a informação é compartilhada entre os elementos e a abertura que as partes possuem para a troca de informações (PIGATTO; ALCÂNTARA, 2006).

No entanto, Riley e Riley (1978) destacam que o processo de comunicação tem ramificações que vão além do receptor individual e de sua estrutura. Esse processo envolve tanto o comunicador quanto o receptor inseridos numa estrutura de relações sociais, sendo influenciados pelos fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos, tanto na produção como na recepção da comunicação. Os autores ressaltam ainda que fatores como idade, sexo, ocupação, situação econômica, estilo de vida e personalidade são fatores que influenciam a produção e a recepção da mensagem.

Portanto, com a comunicação uma pessoa consegue persuadir, atrair, mudar ideias, influir, gerar atitudes, despertar sentimentos, provocar expectativas e induzir comportamentos (TORQUATO, 2002). A comunicação também promove motivação; é fonte de informação; desempenha um papel crucial na alteração de atitudes individuais; ajuda na socialização e ainda auxilia no controle do processo (MANAGEMENT STUDY GUIDE, 2008).

Segundo Magalhães (2012), a comunicação deve ser um instrumento realista de diálogo e interação social, baseado nas experiências afetivas e cognitivas que influenciam reciprocamente as condutas e decisões para os variados e diferentes fins.

Uma comunicação freqüente e oportuna é importante porque ajuda na resolução de disputas e nas percepções e expectativas do relacionamento. Conseqüentemente, uma comunicação eficaz é essencial para a colaboração bem-sucedida (PIGATTO; ALCÂNTARA, 2006, p. 153).

Neste sentido, Andrade (2009, p. 124) ressalta que “A comunicação é o fator que liga a história e tem auxiliado o desenvolvimento de novas fronteiras na aquisição de bens culturais para a sociedade”. Com isso, a comunicação vem se destacando cada vez mais no dia a dia das pessoas e das organizações devido às constantes mudanças do mundo globalizado. Isso se evidencia na comunicação escrita, com ofícios, contratos, projetos e redações; na comunicação oral, com apresentações de importantes ideias, negócios, planos e projetos; em relacionamentos diversos oriundos do convívio em sociedade; e com o grande avanço tecnológico dos meios de comunicação. Assim, observa-se que sociedade mostra-se mais ativa na busca de informações, o que faz com que a interação entre todos os seus membros se torne mais presente.

Vale ressaltar também uma globalização de estilo de vida, advinda principalmente da revolução das comunicações. Cada vez mais as sociedades se comunicam, aprendem, copiam, têm estilos comuns. Formam-se tribos em todas as partes do mundo, com comportamentos similares, tribos que podem comparar produtos no mundo todo, que têm informação suficiente e que querem fazer parte da vida das empresas, interagir digitalmente com empresas e ser respeitadas (NEVES; CONEREJO, 2011, p. 23).

Diante dessa concepção, é primordial o estudo da comunicação organizacional, uma vez que esta envolve um conjunto de ações destinado a reforçar a imagem positiva de uma organização junto ao seu público. A comunicação nas organizações realiza-se por um processo em que, ao transmitir uma mensagem, o comunicador recebe uma resposta, que, depois de interpretada, é devolvida ao público com nova codificação. Assim, é estabelecido um contínuo fluir entre o comunicador e o público, e vice-versa, pois sem essa fluência, a comunicação não se realiza (FORTES; SILVA, 2011).

De acordo com Reynolds (1992), as organizações bem sucedidas devem reunir dados, analisá-los para criar a informação, como também disseminar a informação para o público apropriado e interpretar essa informação.

Dessa forma, percebe-se que a grande preocupação das organizações contemporâneas se concentra nos relacionamentos com seus públicos, visto que é por meio desses que nascem

as estratégias diretivas para o êxito na administração de seus negócios. Por isso, a comunicação também é vista como uma ferramenta de gestão cujo objetivo principal é proporcionar um bom relacionamento da empresa com seus públicos (FRANÇA, 2009).

Todavia, há que se perguntar quem são os públicos de uma organização? Kunsch (2003) responde que esses públicos são os chamados *stakeholders* (poderes públicos, revendedores/distribuidores, clientes, consumidores, órgãos não governamentais, sindicatos, investidores, acionistas, bancos, fornecedores, agências reguladoras e grupos de pressão), que influenciam de forma significativa as organizações.

Segundo Mitchell, Agle e Wood (1997), os *stakeholders* são os públicos nos quais os gestores deveriam centrar sua atenção para que as organizações construíssem relações duradouras e assim pudessem alcançar seus objetivos.

Para Carroll (1998), os *stakeholders* incluem todos aqueles indivíduos ou grupos que possuem legitimidade e/ou poder em relação a uma organização. Já de acordo com Sardinha (2009), a “era do cliente” deve ser denominada a “era dos *stakeholders*”, pois o exercício da gestão exige, cada vez mais, uma visão holística e interdisciplinar, que entenda o centro das preocupações da empresa englobando seus *stakeholders*.

Vale ressaltar que, mesmo com diversidade de públicos de uma organização, o processo de comunicação deve ser singular, visto que a essência da comunicação e as mensagens principais partem de um tronco comum e precisam ser únicas, de modo que a mensagem, o meio e o público de interesse estejam integrados para garantir o *feedback*.

Fortes e Silva (2011), apresentam a relevância de um entrosamento entre as organizações e os grupos de interesse a eles ligados, ressaltando a interligação com o marketing. Batalha e Silva (2011) também seguem essa linha de pensamento quando expõem o composto de comunicação como um processo de comunicação entre a empresa e o seu mercado consumidor/cliente, utilizando propaganda, promoção de vendas, merchandising, venda pessoal e relações públicas. Do mesmo modo, ocorre quando abordam a visão de Kotler, na qual consideram que os quatro P's (quatro pilares do estudo de marketing denominados por produto, preço, praça e promoção) deveriam ser visualizados sob a óptica do cliente, transformando-se em 4 C's: valor ao Cliente, menor Custo, Conveniência, Comunicação.

A comunicação, em um contexto de relacionamento comercial, deve ser um processo de mão dupla, ou seja, além do aspecto de fornecer informação, cabe às empresas estabelecer canais de comunicação entre si, para obter *feedback* sobre o produto e serviço, o que pode ser caracterizado como a forma de se comunicar, ou seja, a criação e troca de mensagens entre os indivíduos (PIGATTO; ALCÂNTARA, 2006, p. 154).

Segundo Nassar e Figueiredo (2006), a comunicação com os diversos públicos se torna indispensável para o sucesso da organização. Os autores salientam ainda que a comunicação, nas organizações, enfrenta várias frentes de batalha, como, por exemplo, mostrar que a empresa tem uma relação de respeito com a natureza; manter e conquistar novos consumidores; obter resultados com os recursos humanos; manter os relacionamentos da empresa com os governos e os políticos e o gerenciamento da propaganda e da promoção de produtos.

Vale destacar também que a comunicação organizacional só terá efeito se partir principalmente da iniciativa de seus gestores e também do trabalho gerido pelos profissionais habilitados da área de comunicação, como jornalistas, publicitários e relações públicas. Os estudos de Nassar e Figueiredo (2006) apontam que aos Jornalistas cabe a relação com a imprensa e a transmissão da informação; aos Publicitários, a função de criar e planejar campanhas promocionais e institucionais, e às Relações Públicas, a atuação de administrar uma comunicação de mão-dupla, com estratégias que possam conquistar a confiança da empresa para com seus públicos e vice-versa.

Para Torquato (2002), a comunicação abrange uma ampla área multidisciplinar, pois está presente em todas as formas de interação social.

Desta forma, Kunsch (2003) apresenta uma nova concepção da comunicação nas organizações, a qual é definida como comunicação integrada. Trata-se de uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica da comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa, as quais formam o mix, o composto da comunicação organizacional, caracterizado conforme mostra a figura 2, a seguir:



Figura 2: Comunicação organizacional integrada

Fonte: Kunsch (2008)

Essa atuação conjunta proporciona a eficácia da comunicação em uma organização, ou seja, a integração entre relações públicas e marketing atrelada à comunicação interna, institucional e mercadológica, levando em consideração as atividades inseridas em cada tipo de comunicação.

Neste sentido, Kunsch (2003, p. 69) salienta que “[...] as organizações têm de se comunicar entre si. O sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua contínua realimentação e sua sobrevivência. Caso contrário, entrará num processo de entropia e morte”.

De acordo com Andrade (2009), a comunicação gera valor institucional, eleva a credibilidade de empresas e marcas, como também forma parcerias, propaga ideias, negócios e transmite conhecimento ao público.

Nesse cenário, marcado pela competitividade e por mudanças aceleradas, as organizações buscam, como forma de diferenciação e sobrevivência, estabelecer uma imagem pública positiva, baseada na identidade exercida e manipulada de forma consciente, responsável e coerente com seu papel social (SILVA, 2009, p. 366).

Kunsch (2009) ressalta que a própria complexidade dos tempos atuais exige um novo posicionamento e uma comunicação estrategicamente planejada. Já os estudos de Forti e Brandt (2012, p. 7) apontam que “as organizações estão reformulando o papel da comunicação, que passa a desempenhar uma função de extrema importância na gestão estratégica organizacional”.

As organizações modernas, para se posicionar perante a sociedade e fazer frente a todos os desafios da complexidade contemporânea, precisam planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação. Não basta pautar-se por ações isoladas de comunicação [...] (KUNSCH, 2003, p. 245).

Porém, é preciso definir algumas questões para que uma empresa construa suas estratégias de comunicação, como: quem são seus públicos; por que é importante relacionar-se com eles; quando e onde esse relacionamento deve acontecer; quem será responsável pela comunicação; o que deve ser dito; qual é o vínculo com as metas comerciais (FORTES; SILVA, 2011).

Segundo Vitti *et al.* (2011), para que se obtenha um planejamento eficaz é necessário o estabelecimento do público alvo, dos objetivos de comunicação, da escolha das ferramentas de comunicação, orçamentos e mensuração dos resultados, gestão e integração de todo o processo.

Já Fortes e Silva (2011) apresentam que é preciso definir a missão institucional, identificar os públicos de interesses prioritários, levantar informações sobre os públicos, seus desejos e suas necessidades, bem como determinar objetivos básicos, estabelecer as mensagens para cada público estratégico e as características gerais, e ainda identificar os melhores veículos, elaborar um plano de atividades para cada público de interesse, criar estratégias para implementar as atividades propostas, assim como definir um cronograma com a indicação das atribuições de cada um dos envolvidos no processo e avaliar os resultados.

Bulgacov e Marchiori (2010) também evidenciam essa necessidade e apresentam o conceito de estratégica como prática, ou seja, uma abordagem que evidencia a relevância das interações sociais; a estratégia entendida dentro de um ambiente sociocultural, cujas práticas, ferramentas e conceitos são realizados por meio das instituições e dos processos de socialização.

Os estudos de Andrade e Amboni (2010) expõem que a comunicação tem a capacidade de levar a organização a enfrentar os desafios competitivos impostos por uma sociedade cada vez mais exigente em qualidade e direitos. Cunha (2010) também segue essa linha de pensamento ao abordar a relevância da comunicação para se obter vantagem

competitiva. Porém, destaca que suas aplicações estimulam a cooperação e a confiança levando à construção de relacionamentos organizacionais estratégicos.

Diante dessa ideia, Cajazeira e Cardoso (2010) indicam a comunicação colaborativa como o grande alicerce para o desenvolvimento e disseminação das inovações, visto que é, por meio da interação entre parceiros, integrantes da organização e dos clientes, que se consegue atingir o sucesso.

Segundo Brandão e Carvalho (2011), as organizações precisam estar atentas às imagens que os públicos têm das mesmas, logo devem trabalhar as estratégias de comunicação para cuidar dessa imagem corporativa.

No entanto, para viabilizar a comunicação com os mais diferentes públicos, é imprescindível conhecer os meios de comunicação nas organizações.

Os veículos de comunicação são 'ferramentas' que levam as estratégias de comunicação das organizações até o público-alvo. É primordial que se avalie uma série de fatores antes de escolher um determinado veículo, já que cada um deles possui características próprias que precisam ser analisadas para que assim se otimizem os objetivos (SILVA; AMARAL, 2012).

O quadro 1 apresenta os tipos de comunicação que podem ser utilizados em uma organização, bem como os seus respectivos instrumentos.

Os meios apresentados anteriormente também podem ser divididos em comunicação oral, escrita, não verbal e eletrônica. A comunicação oral é a mais utilizada nas organizações; caracterizado como um meio rápido de transmitir informações. Em se tratando da comunicação escrita, devido à sua formalidade e exatidão, muitas vezes limita a retroação. Já a comunicação não-verbal ocorre por meio do contato físico, entonação de voz, gestos, expressão corporal. No caso da comunicação audiovisual, o acesso à informação acontece de maneira dinâmica, rápida e ainda há um alto nível de penetração junto ao público (ANDRADE; AMBONI, 2010).

Vale destacar também os três modelos distintos de comunicação: massa, segmentada e dirigida. A comunicação de massa é dirigida às pessoas como indivíduos anônimos, como a comunicação exercida pela publicidade em jornais, revistas, televisões, cinemas e exposições. A comunicação segmentada é destinada às pessoas com determinado papel, trabalho ou ocupação na sociedade, como a comunicação presente em redes ou comunidades profissionais e sistemas de educação continuada. E, por fim, a comunicação dirigida que trata da comunicação destinada a grupos ou pessoas que contêm determinada especialidade ou diferença, como a comunicação entre um grupo de amigos, na sala de aula ou em uma reunião de diretores e conselheiros de certa organização (FORTES; SILVA, 2011).

Porém, não há uma única recomendação nem regras invioláveis para escolha dos meios. O importante é priorizar os grupos, conhecê-los amplamente, preparar-se para atender às suas demandas e lidar com seus pontos de vista, e, assim, passar a motivá-los, pela comunicação, para o diálogo, transformando-os em públicos (FORTES; SILVA, 2011).

| MEIOS DE COMUNICAÇÃO | INSTRUMENTOS DE COMUNICAÇÃO |
|-----------------------|--|
| Orais | Conversas, entrevistas, reuniões, palestras, telefone, intercomunicadores automáticos, rádios, alto-falantes etc. |
| Escritos | Instruções e ordens, cartas, circulares, quadro de avisos, volantes, panfletos, boletins, manuais, relatórios, jornais e revistas. |
| Pictográficos | Mapas, diagramas, pinturas, fotografias, desenhos, ideografias, entre outros. |
| Escrito-pictográficos | Cartazes, gráficos, diplomas e filmes com legenda. |
| Simbólicos | Bandeiras, luzes, flâmulas, sirenes, sinos e outros sinais visuais ou auditivos. |
| Audiovisuais | Vídeos institucionais, de treinamento e outros, telejornais, televisão corporativa, clipes eletrônicos, documentários, filmes etc. |
| Telemáticos | Intranet, correio eletrônico, terminais de computador, telões, telefones celulares etc. |
| Presencial pessoal | Teatro |

Quadro 1: Meios de comunicação nas organizações

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Kunsch (2003).

Desse modo, percebe-se que a comunicação pode atuar em todos os tipos de organizações e/ou segmentos da economia. Por isso, para melhor compreensão deste trabalho, vale apresentar um tópico voltado à comunicação rural essencialmente por sua relação com o tema em estudo.

2.1.1 Comunicação rural

A reunião dos fluxos de informações, de diálogo e de influência recíproca existente entre os componentes do setor rural, e entre eles e os demais setores da nação, afetados pelo funcionamento da agricultura, ou interessados no melhoramento da vida rural, é o que Bordenave (1980) conceitua como sendo a comunicação rural.

A comunicação rural teve origem nos Estados Unidos, na década de 40, quando vários cientistas sociais buscavam estudar os fatores psicológicos e comunicacionais intervenientes no processo de adoção ou rejeição das inovações agrícolas por parte dos agricultores americanos. Os cientistas objetivavam fornecer subsídios para prática da extensão rural

daquele país. Assim, ela foi se disseminando em todo o mundo, ampliando seus estudos, inclusive no Brasil, com extensas pesquisas voltadas à comunicação rural (OLIVEIRA, 1988).

A mídia também foi responsável pelas grandes mudanças na comunicação com o meio rural, ao enxergar o agronegócio como um nicho de mercado e a passar a circular informações do setor nos jornais por meio de cadernos especiais, rádios e televisões, utilizando-se de programas e canais específicos. Também se iniciou a publicação de revistas especializadas em cada setor do agronegócio. Desse modo, o Brasil, nessas publicações, passou a receber títulos como o de alavanca do Brasil, celeiro do mundo e locomotiva do desenvolvimento nacional (PEREIRA, 2005).

Nesse sentido, a comunicação passa a exercer um papel fundamental na disseminação do agronegócio brasileiro, assim como destaca Oliveira:

[...] a amplitude da área, torna-se fundamental que a Comunicação Rural deixe de ser considerada somente como uma 'coisa de agrônomo' e passe a ser, efetivamente, considerada uma área de estudo das ciências sociais. Ademais, torna-se necessário também abandonar as noções simplórias ou bucólicas de meio rural onde a força do adjetivo é maior que a realidade substantiva. O meio rural deve ser visto pelo prisma da dinâmica social, onde os atores sociais agem e interagem em conformidade com as contingências históricas e sociais medidos pelos processos comunicacionais, os quais podem fazer avançar ou retardar as mudanças sociais (1988, p. 50).

Borgato (2001) apresenta um estudo em que um canal de televisão foi primordial para despertar nos pecuaristas um grande interesse em obter informações rápidas e com comodidade para a realização de bons e seguros negócios.

Desse modo, o produtor rural também tem mudado sua postura perante a sua gestão. Marchiori (2000) ressalta que é crescente o número de propriedades que passaram a visualizar a administração com os mesmos critérios de empresas, profissionalizando-se e investindo maciçamente em comunicação e treinamento de funcionários e em novas tecnologias. Tal afirmação advém do fato, como apresenta o Sebrae (2012), de uma empresa rural precisar manter um constante intercâmbio com o ambiente por meio de contatos com fornecedores, distribuidores, concorrentes e consumidores. Ademais, essa empresa é afetada por aspectos sociais, tecnológicos, econômicos, políticos, legais, ecológicos, demográficos, dentre outros.

A atuação da comunicação rural também pode estar presente no sistema de pré-venda, venda e pós-venda, como ainda no planejamento de eventos, comunicação contínua, levantamento de opiniões com lideranças externas, posicionamento do produto, envolvimento dos funcionários, assessoria de imprensas e pesquisas. Além disso, está na comunicação dirigida, na mídia especializada, na identidade visual, utilizando-se de brindes, banco de dados, controle de registros e envio de documentação, dentre outras atividades (MARCHIORI, 2000).

No entanto, deve-se ter o cuidado com as estratégias a serem trabalhadas; mantendo-se próxima, ativa e pró-ativa junto aos públicos, ou seja, com levantamentos qualitativos e quantitativos para determinação de estratégias que conduzam à organização agropecuária para sua excelência (MARCHIORI, 2000).

Bodernave (1980) destaca que as técnicas dessa comunicação no meio rural podem ser de natureza pessoal, por meio de visitas, reuniões, feiras, exposições e festas, ou podem ser impessoais, quando se empregam meios de comunicação, como jornais, rádios, revistas, cartazes, cinemas e audiovisuais. Já Puhl e Weber (2010, p. 5) destacam que “[...] é possível destacar dentro de três grupos principais os tipos de comunicação desenvolvidas no campo: extensão rural, entidades associadas e, meios de comunicação de massa”.

Vieira (2003), por sua vez, afirma que as ferramentas mais comuns para disseminação das informações no meio rural são banners, folders, flyer, cartazes, entre outros, normalmente, utilizadas em feiras agropecuárias, dias de campo, palestras, congressos, reuniões, treinamentos e cursos.

Diante dessa ligação da comunicação com o meio rural, importa destacar o estudo do agronegócio para que, assim, se possa analisar sua interface com a comunicação.

2.2 AGRONEGÓCIOS: CONCEITOS E APLICAÇÕES

A agricultura ganhou uma nova concepção com o advento de grandes mudanças no cenário mundial. Segundo Silva (2012), a agricultura se modernizou saindo de uma agricultura de subsistência para uma atividade voltada para o mercado. Para Araújo (2005, p. 17), “Já não se trata de propriedades auto-suficientes, mas de todo um complexo de bens, serviços e infra-estrutura que envolvem agentes diversos e interdependentes”. “O que anteriormente era entendido como uma exploração econômica de propriedades rurais isoladas é parte de um amplo espectro de inter-relações e interdependências produtivas, tecnológicas e mercadológicas.” (CALLADO; CALLADO, 2011, p.1).

Davis e Goldberg (1957) enfocam que a agricultura mudou de uma estadia para status comercial e que está sendo remodelada pelas forças de expansão da ciência e tecnologia. Com base nessa afirmativa, os autores criaram um novo termo denominando-o de *agribusiness*, cujo conceito é:

[...] a soma total de todas as operações envolvidas na fabricação e distribuição de suprimentos agrícolas, as operações de produção na fazenda, armazenamento,

processamento e distribuição de produtos agrícolas e itens feitos a partir deles (DAVIS; GOLDBERG, 1957, p. 1).

Para entender essa nova realidade da agricultura, Araújo (2005) também apresenta o termo *agribusiness* como sendo um conjunto de operações e transações que envolvem desde a fabricação de insumos até o consumo dos produtos.

Segundo Megido e Xavier (2003, p. 347), “*Agribusiness* é um sistema integrado. Uma cadeia de negócios, pesquisa, estudos, ciência, tecnologia, informação etc., desde a origem vegetal/animal até produtos finais com valor agregado, no setor de alimentos, fibras, energia, têxtil, bebidas, couro [...]”.

Batalha e Silva (2011) destacam que, posteriormente, Goldberg (um dos criadores do termo *agribusiness*) apresenta o estudo sobre *commodity system approach* (CSA), que tem como foco o estudo centrado em um produto e a visão sistêmica do agronegócio. Dentro desse estudo, surge o conceito de complexo industrial, o qual Binotto (2005) aponta como o foco principal na composição de um conjunto de agentes vinculados a uma determinada matéria-prima agrícola, podendo ser expressas, como, por exemplo, o complexo do trigo e o complexo da cana.

O termo *agribusiness* foi traduzido no Brasil para agronegócios em meados da segunda metade da década de 1990, como aborda Araújo (2005). A partir de então, passou a ser visto como uma forma moderna de pensar a agricultura, contemplada em três partes de um sistema, no qual uma se inter-relaciona com outra: o setor de suprimentos agropecuários, o setor de produção agropecuária e o setor de processamento e manufatura. O diferencial desse novo cenário está na visão sistêmica em que os elementos que o compõem interagem, e os efeitos de mudança de um elemento influenciam nos demais (MENDES; PADILHA JUNIOR, 2007). Como afirma Borgato:

A agricultura, que até então resumia-se aos resultados ‘dentro da porteira’, vai ganhando especificidade. E hoje o termo agricultura refere-se às atividades de plantio, condução, colheita e à produção de animais, ou seja, ‘o dentro da porteira’, tendendo a concentração dos valores agregados no ‘pós-porteira’ [...] o agro é parte de um outro universo: o Agronegócio (BORGATO, 2001, p. 65)

Vale salientar que o agronegócio não diferencia empresas pequenas de grandes, familiares de empresariais. Para estar no agronegócio, basta o produtor (pequeno, médio ou grande) colocar sua produção de forma competitiva nos sistemas de distribuição, alcançando o consumidor final (NEVES; CASTRO, 2010).

O agronegócio refere-se a um sistema empresarial, em que todos os agentes estão produzindo para o mercado, ou desenvolvendo qualquer empreendimento com vistas à maximização de lucro, no âmbito do sistema agroalimentar (VILELA; MACEDO, 2000).

Outro estudo surgiu para melhor compreensão do agronegócio, denominado *analyse de filière* ou cadeias agroindustriais de produção (difundido pela escola francesa), como apresentam Batalha e Silva (2011). Os autores ressaltam ainda que as cadeias de produção podem ser consideradas como o instrumento de análise do agronegócio, responsável pelo amplo estudo do sistema agroindustrial brasileiro. O sistema agroindustrial pode ser representado pela figura 3, a seguir:



Figura 3: Sistema agroindustrial

Fonte: ABAG – Associação Brasileiro do Agronegócio de Ribeirão Preto (2012).

Desta forma, percebe-se que o estudo do agronegócio envolve um conjunto de elementos que interagem entre si e que são influenciados pelo ambiente institucional e organizacional.

De acordo com a Associação Brasileira do Agronegócio (ABAG) (2012), o agronegócio é um sistema formado por cadeias produtivas que envolvem operações desde produção, armazenamento, distribuição e comercialização de insumos e de produtos agropecuários e agrofloretais.

Nesse sentido, para este estudo, se faz necessário um maior entendimento do conceito e das estruturas da cadeia produtiva.

2.2.1 Cadeia produtiva: conceitos e estruturas

Inserida no estudo do agronegócio como uma das vertentes metodológicas essenciais para a compreensão do agronegócio, a cadeia produtiva é fundamental para entender o funcionamento de uma determinada atividade agrícola.

Segundo Talamini e Pedrozo (2004), a origem do termo *filière* é atribuída ao francês Louis Malassis do *Institut Agronomique Méditerranée de Montpellier*, o qual, além de traduzir o termo *agribusiness*, criado nos Estados Unidos por Davis e Goldberg, definiu quatro subsetores que compõem o sistema agroalimentar: montante, agropecuário, indústrias de transformação e jusante.

De acordo com Araújo (2005), a *analyse de filière* (ou cadeia produtiva) de cada produto agropecuário permite visualizar as ações e inter-relações entre todos os agentes que a compõem e dela participam. Conforme Araújo:

- Refere-se a conjunto de etapas consecutivas pelas quais passam e vão sendo transformados e transferidos os diversos insumos, em ciclos de produção, distribuição e comercialização de bens e serviços;
- implica em divisão de trabalho, na qual cada agente ou conjunto de agentes realiza etapas distintas do processo produtivo;
- não se restringe, necessariamente, a uma mesma região ou localidade;
- não contempla necessariamente outros atores, além das empresas, tais como instituições de ensino, pesquisa e desenvolvimento, apoio técnico, financiamento, promoção, entre outros (ARAÚJO, 2005, p. 23).

Para Borrás e Toledo (2006), uma cadeia produtiva pode ser vista como uma série de transações que interligam setores específicos. Especificam ainda que se trata de um conjunto de subsistemas de produção no qual os fenômenos, acontecimentos e fatos derivados das operações de um subsistema relacionam-se com os fenômenos, acontecimentos e fatos relativos aos subsistemas a ele adjacentes. De acordo com Parent:

Cadeia de produção é a soma de todas as operações de produção e de comercialização que foram necessárias para passar de uma ou várias matérias-primas de base a um produto final, isto é, até que o produto chegue às mãos de seu usuário (seja ele um particular ou uma organização) (1979, p. 89).

Já Callado e Callado (2011, p.13) salientam que “[...] uma cadeia de produção representa uma seqüência de atividades necessárias para a transformação de um insumo básico em um produto final destinado aos consumidores”.

No entanto, importa questionar quem são os elementos de uma cadeia produtiva? Quais os componentes que atuam em uma determinada cadeia produtiva?

Uma cadeia pode ser identificada por quatro camadas básicas de produção e uma de consumo final: indústria de insumos, produção agropecuária, indústria processadora, indústria de distribuição e o próprio mercado onde se encontram os consumidores finais. Em cada segmento existem os agentes, nos quais se inter-relacionam, por meio de elos existentes entre eles. Esses agentes dizem respeito às empresas ou instituições que tiverem envolvidas em alguma transação dentro da cadeia agroindustrial, com o consumidor final (BORRAS; TOLEDO 2006).

Segundo Batalha e Silva (2011), os elementos de uma cadeia produtiva podem ser expressos em três macros segmentos: comercialização, industrialização e produção de matérias-primas. Na comercialização, os componentes são representados por empresas que estão em contato com o cliente final da cadeia de produção e que viabilizam o consumo e o comércio dos produtos finais como supermercados, mercearias, restaurantes dentre outros, bem como empresas responsáveis somente pela logística de distribuição. No que tange à industrialização, os elementos são constituídos pelas empresas responsáveis pela transformação das matérias-primas em produtos finais destinados ao consumidor, que podem advir de uma unidade familiar ou outra agroindústria. Por fim, no caso da produção de matérias-primas, as empresas são aquelas que fornecem matérias-primas iniciais para que outras empresas avancem no processo de produção do produto final, como na agricultura, pecuária e piscicultura.

Já para Castro *et al.* (2002), a cadeia produtiva pode ser representada conforme a figura 4.

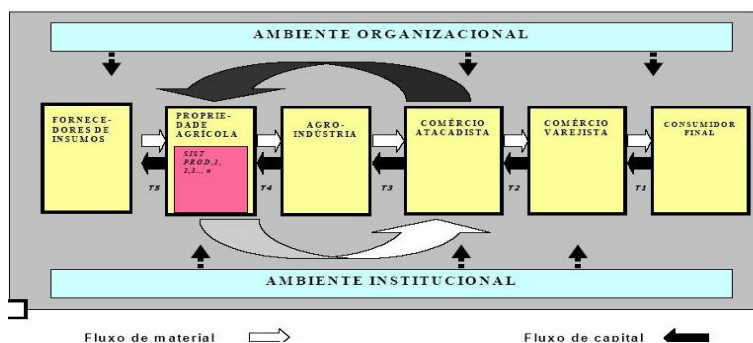


Figura 4: Modelo geral de uma cadeia produtiva

Fonte: Castro *et al.* (2002, p. 8).

Os componentes de uma cadeia produtiva são formados por elos que englobam as organizações supridoras de insumos básicos para a produção agrícola ou agroindustrial, as fazendas e as agroindústrias com seus processos produtivos, as unidades de comercialização atacadista e varejista e os consumidores finais; todos conectados por fluxos de capital, materiais e de informação, conforme relatam Castro *et al.* (2002).

Observa-se, diante da análise da figura 4, que os elementos destacados possuem uma relação constante, como uma cadeia em que um se envolve com o outro; ou seja, um depende do outro para sua sobrevivência.

A Associação Brasileira do Agronegócio de Ribeirão Preto (ABAG/RP) (2013), por meio da figura 5, a seguir, apresenta os elementos que compõem uma cadeia produtiva do agronegócio brasileiro:

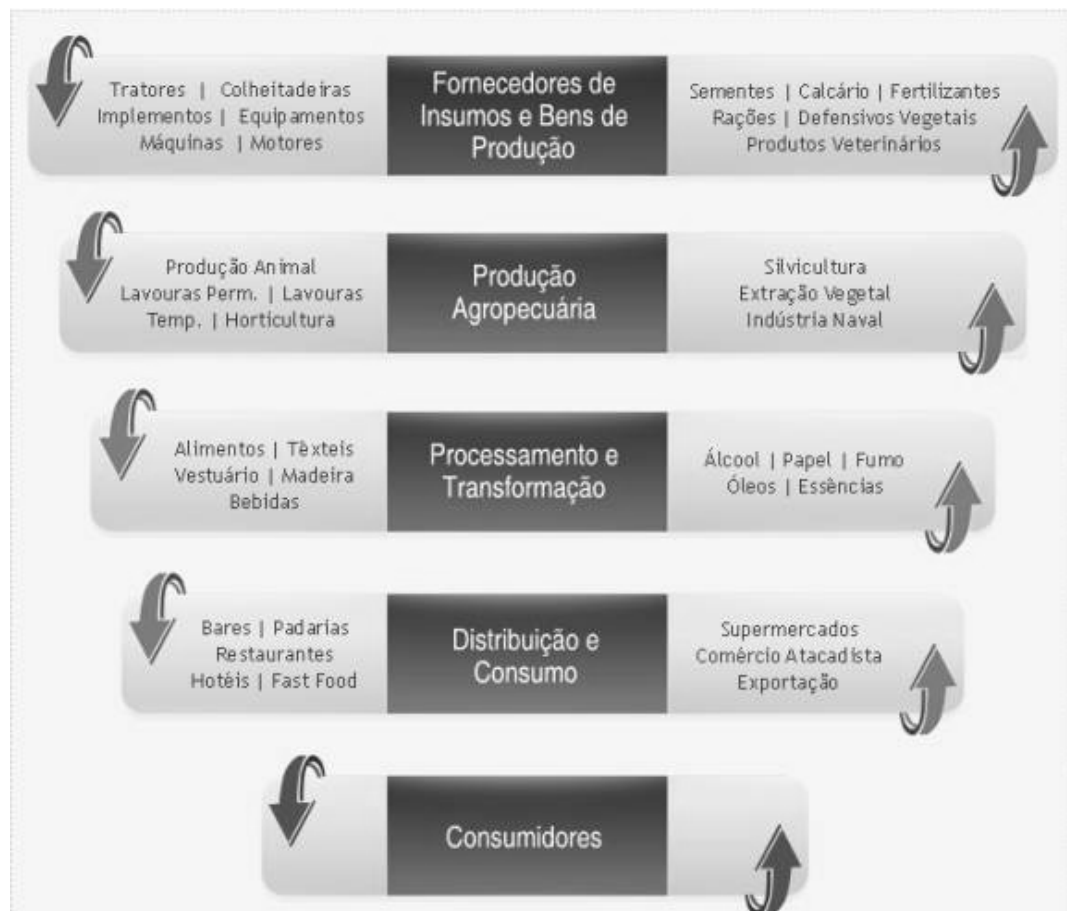


Figura 5: Cadeia produtiva no estudo do agronegócio

Fonte: ABAG – Associação Brasileiro do Agronegócio de Ribeirão Preto (2013).

Para Lopes e Nantes (2006), um dos principais atores da cadeia produtiva do agronegócio é o produtor rural. Destacam ainda que por esse fato o produtor precisa estar sempre em busca da capacitação e ainda ter atitudes empreendedoras para que o seu negócio seja rentável e competitivo.

Já para Mohr e Nevin (1990), o canal de distribuição também é peça fundamental no funcionamento de uma cadeia produtiva. Os autores enfatizam também que a comunicação eficaz entre os membros de uma cadeia de distribuição pode aumentar os níveis de coordenação, satisfação, compromisso e desempenho entre seus membros, da mesma forma que sua ineficácia pode comprometer no relacionamento colaborativo entre as empresas.

Segundo Batalha e Silva (2011), foi na época dos anos 80 que o conceito de cadeia produtiva passou a ser uma ferramenta largamente utilizada nos estudos oriundos do funcionamento do Sistema Agroindustrial Brasileiro (SAI). Fatores, como abertura comercial, condicionantes macroeconômicos externos e internos ao país, assim como o Código de Defesa do Consumidor e a estrutura de governança, foram os acontecimentos que mudaram o cenário das cadeias produtivas no Brasil. Nesse sentido, pode-se destacar a relação das cadeias de produção com as políticas públicas, conforme Zylbersztajn (2000), quando menciona que o conceito de *filière* pretende aproximar as visões da organização industrial das necessidades da gestão pública.

Zylbersztajn (2000) ratifica, portanto, que o enfoque de cadeias (*filières*) analisa a dependência dentro do sistema como um resultado da estrutura de mercado ou de forças externas, tais como: ações governamentais ou de ações estratégicas das corporações associadas ao domínio de um nó estratégico da cadeia. Por isso, Batalha e Silva (2011) argumentam também que a cadeia de produção não é estanque entre si, pois ela pode apresentar operações ou estados intermediários de produção com várias CPAs (Cadeias de Produção Agroindustrial) que a compõem. Visão esta que também é analisada por Castro *et al.* (2002), ao demonstrarem que os elementos fornecedores de insumos até o consumidor final são influenciados pelo ambiente organizacional e institucional, no qual interagem também com o fluxo de materiais e de capitais, por meio do fluxo de informações.

Desta forma, as ligações entre as operações de uma mesma *filière* e as interconexões entre as operações de duas ou mais *filières* podem determinar algumas operações definidas como “nós estratégicos”, os quais exercem um papel estratégico, pois podem significar um ponto sinérgico para o conjunto de cadeias ou *filières* (MORVAN, 1991).

Batalha e Silva (2011) apresentam a existência da relação cadeia de produção agroindustrial com o meio externo, quando abordam que a cadeia de produção agroindustrial

pode ser caracterizada por dois aspectos: mesoanalítico e sistêmico. A mesoanalítica é a análise estrutural e funcional dos subsistemas e de sua interdependência dentro do sistema integrado. Já o sistêmico é um conjunto formado por elementos ou subelementos em interação. O sistêmico está localizado em um meio ambiente, cumpre uma função ou exerce uma atividade, é dotado de uma estrutura e evolui no tempo, e tem objetivos definidos. Os autores abordam também que essas características mencionadas acima pressupõem a participação coordenada de produtores agropecuários, agroindústrias, distribuidores, além de organizações responsáveis pelo financiamento, transporte etc., na produção, industrialização e distribuição dos alimentos e insumos. Os estudiosos mencionam ainda que esse enfoque sistêmico é guiado por cinco conceitos-chave:

1. verticalidade: significa que características de um elo da cadeia influenciam fortemente os outros elos;
2. orientação pela demanda: a ideia aqui é de que a demanda gera informações que determinam os fluxos de produtos e serviços através de toda a cadeia produtiva;
3. coordenação dentro da cadeia: as relações verticais dentro das cadeias de suprimento e comercialização, incluindo o estudo das formas alternativas de coordenação (contratos, mercado spot etc), são de fundamental importância para a dinâmica de funcionamento das cadeias;
4. competição entre sistemas: um sistema pode envolver mais de um canal de comercialização (por exemplo, exportação e mercado doméstico), restando à análise sistêmica tentar entender a competição que se estabelece entre os canais e examinar como alguns deles podem ser criados ou modificados para melhorar o desempenho econômico dos agentes envolvidos;
5. alavancagem: a análise sistêmica busca identificar pontos-chave na sequência produção-consumo em que ações podem melhorar a eficiência de um grande número de participantes de uma só vez (BATALHA; SILVA, 2011, p. 18).

Segundo Araújo (2005), a coordenação das cadeias produtivas é também denominada de estrutura de governança que orienta e interfere em todo o processo produtivo e comercial. As principais estruturas são mercados, mercados futuros, agências e programas governamentais, agências de estatística, cooperativas, integrações, tecnologia, *joint ventures*, firmas individuais, *tradings*.

Os estudos de Batalha e Silva (2011) versam acerca de novos conceitos no estudo das cadeias: *Supply Chain Management (SCM)* ou gestão da cadeia de suprimentos, que se baseia na eficiência do fluxo de informações; conjunto de ideias ligadas à formação de redes de empresas (alianças e *joint ventures*); *Efficient Consumer Response (ECR)* ou “Resposta Eficiente ao Consumidor”, que se relaciona à reposição eficiente do produto, sortimento eficiente de produtos, promoção eficiente de produtos e introdução eficiente de produtos e Rede de empresas que diz respeito a uma estrutura de ligações entre atores de um sistema. Já

McEachern *et al.* (2004) priorizam o conceito de cadeia de valor, o qual descreve que uma cadeia deve gerar valor para cada um de seus membros.

Sobre a cadeia de produção, Corrêa e Silva (2006) afirmam que esta deve estabelecer uma relação com o seu meio, como um sistema aberto. Seu estudo é um pré-requisito essencial à definição de uma estratégia. Logo, deve ser empregada como ferramenta de gestão empresarial.

Dentre os principais fatores associados às expectativas geradas a partir de uma cadeia produtiva podem ser destacados a tecnologia adotada e a organização harmônica entre seus participantes. Outros desafios para o bom desempenho de uma cadeia produtiva consiste na elaboração e implementação de diversas estratégias, na busca de respostas mais precisas sobre suas características, potencialidades, limitações e oportunidades (CALLADO; CALLADO, 2011).

Para Araújo (2005), o estudo da cadeia produtiva proporciona a descrição de toda a cadeia de produção, bem como a observação do papel da tecnologia na estruturação da cadeia produtiva, da organização de estudos de integração, da análise das políticas voltadas para todo o agronegócio, e ainda a verificação da compreensão da matriz de insumo-produto para cada produto agropecuário e da análise das estratégias das firmas e associações.

Já Santacoloma *et al.* (2009) apontam que o estudo do agronegócio, voltado às cadeias, leva a um melhor planejamento da produção primária e industrial, garantindo o volume de produto e a sua qualidade.

Na visão de Batalha e Silva (2011), os estudos ligados à cadeia de produção precisam ser cada vez mais trabalhados para identificar eventuais disfunções que comprometem o funcionamento eficiente de uma cadeia.

Castro *et al.* (2002) também abordam a importância do estudo da cadeia produtiva. Porém, ressaltam diversas aplicações para eficácia no desenvolvimento setorial, na formulação de políticas públicas, no fomento da tecnologia e das pesquisas das cadeias produtivas, sendo uma delas o estudo da gestão da comunicação e da informação.

Para Nassar (2010), a cadeia produtiva aliada à comunicação é uma das formas decisivas para o sucesso da administração, pois essa junção faz com que a organização seja percebida como protagonista institucional, importante para o desenvolvimento da sociedade e dos mercados.

Após a apresentação da base teórica sobre comunicação, comunicação rural, agronegócio e cadeia produtiva, é essencial a apresentação do referencial teórico sobre a

agricultura familiar, já que o objeto de estudo desta pesquisa – cadeia produtiva de hortaliças no município de Dourados-MS – está bastante atrelado a esse setor do agronegócio brasileiro.

2.3 AGRICULTURA FAMILIAR

Para melhor compreensão deste estudo, cabe ressaltar a influência da agricultura familiar no setor de hortaliças, pois, como já citado anteriormente por Melo e Vilela (2007), cerca de 60% das produções de hortaliças advêm da agricultura familiar com propriedades medindo menos de 10 hectares.

A agricultura familiar emergiu no Brasil na década de 1990, com a abertura comercial adotada pelo governo, o que permitiu a entrada de produtos agrícolas estrangeiros no país a preços mais baixos. Com isso, aumentaram os movimentos sociais no campo. Tal fato resultou em uma ação do governo em incorporar a noção de agricultura familiar, sobretudo, com a criação, em 1996, do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), com a finalidade de prover crédito agrícola e apoio institucional a pequenos produtores rurais (SCHNEIDER, 2003).

De acordo com o Ministério do Desenvolvimento Social (MDS) (2013), os agricultores familiares possuem em comum a relação com o campo, por meio da atividade agrícola, onde utilizam os recursos naturais da propriedade e a força de trabalho da família. É mais do que um segmento econômico. Trata-se de um modo de vida ligado à realidade do local onde as propriedades se encontram.

A Lei 11.326/2006 considera o agricultor familiar aquele que pratica atividades no meio rural, possui área menor a quatro módulos fiscais, mão-de-obra da própria família, renda familiar vinculada ao próprio estabelecimento e gerenciamento do estabelecimento ou empreendimento pela própria família (MDA, 2011).

Porém, Faulin (2004) faz um estudo no qual mostra que vários autores retratam discordância sob o conceito da agricultura familiar como o já apresentado no parágrafo anterior. O autor enfatiza que não há um consenso a respeito de uma metodologia ideal para definir a agricultura familiar. O único consenso está em dizer que na agricultura familiar, a força de trabalho deve estar fundamentada na mão-de-obra familiar.

Segundo a Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de Mato Grosso do Sul (FAMASUL) (2011), a agricultura familiar no País saiu dos patamares de subsistência para ser oportunidade de negócio.

Faulin (2004) destaca ainda a importância social e econômica da agricultura familiar para o Brasil com a capacidade de geração de renda e emprego, além da importante contribuição para produção agrícola. Todavia, evidencia que uma das maiores dificuldades que os agricultores encontram está no uso de ferramentas de gestão, visto que a maioria dos programas criados estão voltados a políticas de crédito e assistência técnica.

Neste sentido, Batalha *et al.* (2005) abordam que a agricultura familiar necessita de trabalhos ligados à sua gestão, tanto na gestão da propriedade rural como nas formas associativas de produtores rurais familiares. Os autores salientam ainda que as ferramentas de gestão devem ser adaptadas à realidade da agricultura familiar brasileira, sendo necessário um expressivo esforço de pesquisa e capacitação dos agricultores familiares em gestão, bem como de sua unidade de produção, de suas associações e de sua integração com a cadeia produtiva.

Conforme Comassetto e Savoldi (2012), é preciso reciclar a agricultura familiar para que sobreviva e se imponha antes de ser esmagada pelo capital articulado no contexto da globalização. Os estudiosos apresentam ainda que é preciso trabalhar com uma forma de comunicação democrática e acessível e ainda atuar sob novas propostas de inclusão, aperfeiçoando o conhecimento e desenvolvendo os potenciais existentes.

Neste sentido, Puhl e Weber (2010) afirmam que o desenvolvimento da agricultura familiar de uma dada região pode ser influenciada pelo modo como a comunicação é exercida.

Referenciados os temas envolvidos neste estudo, cabe apresentar maiores informações sobre o setor de hortaliças, para que, desta forma, se compreenda melhor, o cenário deste setor em estudo.

2.4 O SETOR DE HORTALIÇAS

As hortaliças fazem parte da olericultura, um segmento dos estudos agronômicos voltados às produções agrícolas, a qual também pode ser denominada de cultura olerácea; popularmente conhecida como verduras e legumes. A palavra olericultura é derivada do latim: “olus” (=hortaliça) e “colere” (=cultivar) e, portanto, é utilizada para designar o cultivo de certas plantas de consistência herbácea, geralmente, de ciclo curto e tratos culturais intensivos, cujas partes comestíveis são diretamente utilizadas na alimentação humana, sem exigir industrialização prévia (BEVILACQUA, 2006).

O marco representativo da evolução das hortaliças no Brasil se deu a partir da década de 1940, representada pela figura 6, a seguir:

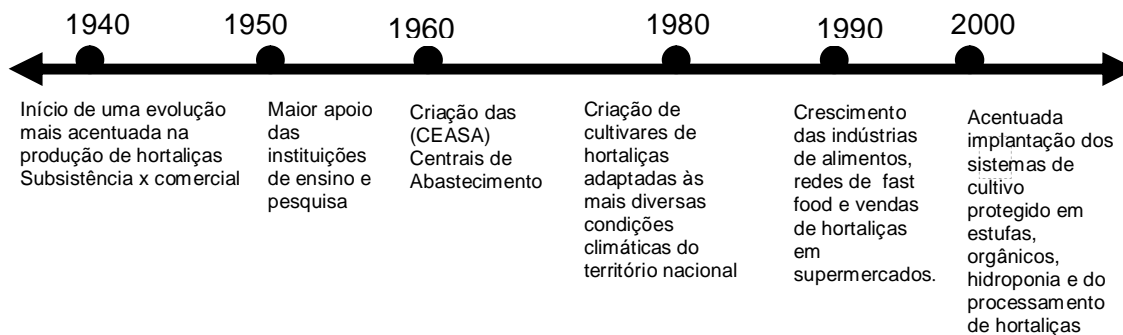


Figura 6: Linha do tempo das hortaliças no Brasil

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Mapa (2006) e Machado (2004).

Durante a Segunda Guerra Mundial (década de 1940), a produção de hortaliças no Brasil sofreu uma significativa transformação em seu cenário. Os produtores passaram a produzir não apenas para subsistência, mas com foco na comercialização desses produtos. No entanto, a partir de 1950, com o incentivo da pesquisa, surgiram grandes invenções como máquinas e equipamentos, o que facilitou o trabalho de plantio e colheita. A década de 1960 foi marcada pela criação das Centrais de Abastecimento (CEASA), que proporcionou uma nova forma de distribuição das hortaliças.

Além dessa criação, acrescenta-se que o setor evoluiu ainda mais por volta da década de 1980 com o advento de novos tipos de sementes adaptadas às condições climáticas de cada região brasileira. Já na década de 1990, o grande marco foi o crescimento das indústrias de alimentos, redes de *fast food* e vendas de hortaliças em supermercados. A partir do ano 2000, as produções se tornaram mais acentuadas com a implantação dos sistemas protegidos em estufas, como também da hidroponia e dos produtos orgânicos, que se expandem e se aprimoram a cada ano. Há também destaque para os produtos minimamente processados. Tais fatores evidenciam o aumento da produção e da produtividade.

Em 1998, a produção alcançou 11,5 milhões de toneladas em área de 778.000 hectares. Por sua vez, em 2008, a produção e área atingiram 19,3 milhões toneladas e 808.000 hectares, respectivamente, correspondendo a 12,4 % do PIB do agronegócio brasileiro, que foi de R\$ 163,5 bilhões. No entanto, o feito mais digno de destaque é que, mesmo com acréscimo de apenas 3,8 % na área cultivada, a produção e a produtividade cresceram 68 % e 62 %, respectivamente (MELO, 2010, p. 1).

Vale ressaltar também que o aumento nas produções se deve ao fato de que as pessoas estão mais atentas à qualidade de vida. Para isso, buscam alimentos mais saudáveis com grande valor nutricional e que apresentam maior segurança para sua saúde, principalmente,

com o advento de várias doenças (ALCÂNTARA; SOUZA, 2005; VILELA; HENZ, 2000).

De acordo com Vilela e Henz:

Os resultados recentes de pesquisas médicas e nutricionais têm revelado novas aplicações para as hortaliças, além das tradicionais fontes de vitaminas, sais minerais e fibras. O efeito benéfico de seu consumo no tratamento de inúmeras doenças e distúrbios de saúde tem aumentado o interesse em pesquisas, criando inclusive uma nova área de pesquisa e um novo ramo de negócios, onde se agregam conhecimentos de nutrição, farmácia e medicina. A divulgação de algumas dessas pesquisas já foi suficiente para aumentar o consumo de certos grupos de hortaliças, caracterizando um novo mercado (VILELA; HENZ, 2000, p. 86).

Diante disso, é preciso conhecer também quem são os componentes da cadeia produtiva de hortaliças, os elos que formam essa cadeia. A figura 7, a seguir, apresenta, de modo sucinto, a cadeia produtiva de hortaliças no Brasil.

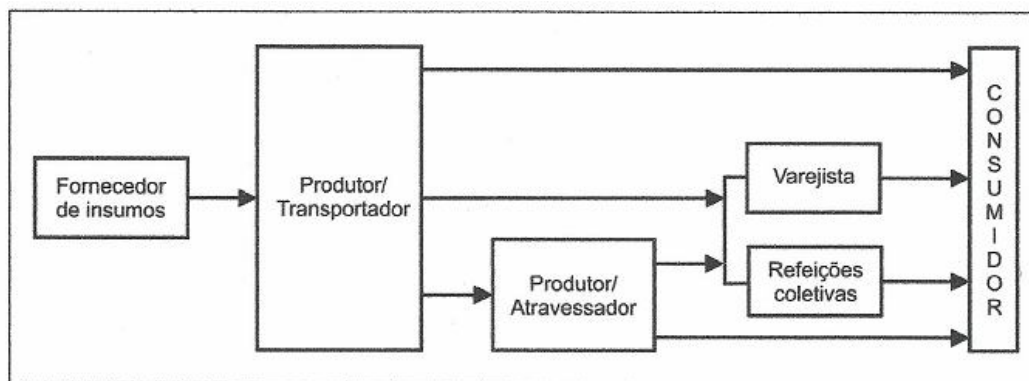


Figura 7: Cadeia produtiva de hortaliças

Fonte: Faulin (2004).

Segundo Faulin (2004), os elos da cadeia produtiva de hortaliças iniciam com os fornecedores de insumos que provêm seus produtos ao produtor. Esses produtores, ao produzirem seus produtos, repassam para o varejo, ou direto para o consumidor ou ainda para outro produtor/atravessador. Este por sinal repassa os produtos diretamente para o consumidor. No entanto, o varejista, ao receber as hortaliças do produtor, repassa também para as refeições coletivas e para o consumidor.

Na sequência da cadeia produtiva, encontra-se o comércio varejista, composto por supermercados, feiras, quitandas, sacolões, frutarias, mercearias, mercados, ambulantes, e as empresas de refeições coletivas ou de processados. Porém, direto dos produtores possuem os atravessadores que também direcionam seus produtos diretamente ao consumidor final. Há ainda as centrais de abastecimento, existentes em todas as regiões do Brasil, cuja função

principal é levar os alimentos dos produtores para o comércio varejista (LUENGO, CALBO, 2011).

Vilela e Luengo (2011) abordam que a cadeia produtiva de hortaliças no Brasil é constituída por segmentos dinâmicos ao longo de todo o setor produtivo. Os autores apresentam a cadeia produtiva de hortaliças da seguinte forma: no início, situam-se as empresas responsáveis pela produção e comercialização de corretivos de solo, fertilizantes e defensivos agrícolas, fitohormônios, máquinas e equipamentos agrícolas; seguidas pelo setor de transportes, setor de serviços, e setor de apoio à produção (pesquisa agrícola, serviços de extensão rural, serviços governamentais de apoio à infraestrutura de produção). Já a produção é realizada por micro, pequenas, médias e grandes propriedades, porém, com mais expressividade, advindas da agricultura familiar. Neste sentido, “a produção de hortaliças, tanto comercial como para a subsistência, possui um papel importante para a atividade agrícola familiar, contribuindo para o seu fortalecimento e garantindo sua sustentabilidade”, conforme relatam, Faulin e Azevedo (2003, p. 24),

As hortaliças são culturas lucrativas que podem gerar elevados montantes de renda por hectare, desde que o produtor adote tecnologia adequada e que o mercado seja favorável. Possuem uma grande variedade de espécies, de modo que as mais relevantes do ponto de vista econômico no Brasil são: batata, tomate, alho, cebola, cenoura, melão, melancia, pimentas, pimentões, morango e inhame (VILELA; LUENGO, 2011).

Porém, a produção brasileira de hortaliças enfrenta alguns gargalos, como, por exemplo, a falta de informações de mercado, que se encadeia em problemas na comercialização. Isso se deve também à ausência de políticas setoriais. Os programas de crédito existentes, como o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), são de difícil acesso e acabam ainda sendo muito onerosos aos produtores devido à cobrança de juros e taxas. Isso porque, muitas vezes, as taxas que os produtores pagam, quando contraem empréstimos, chegam a ser superiores às taxas de retorno das culturas, resultando em descapitalização do produtor. Além disso, a produção agrícola está sujeita a condições adversas de clima, pragas e doenças (VILELA; LUENGO, 2011).

Outro fator a ser ressaltado é a sazonalidade de preços das hortaliças que, ao longo do ano, em virtude das oscilações de mercado (oferta/demanda) – quase sempre relacionadas às variações climáticas e organização do sistema de comercialização –, é vista como desvantajosa para o olericultor e o consumidor final. Além disso, a comercialização das hortaliças é ainda mais complexa em decorrência do alto índice de perecibilidade destes produtos (LAGO, *et al.*, 2009).

A olericultura se caracteriza ainda por ser uma atividade econômica de alto risco em função de problemas fitossanitários, maior sensibilidade às condições climáticas adversas, maior vulnerabilidade à sazonalidade da oferta gerando instabilidade de preços praticados na comercialização. Além disso, gera de grande número de empregos devido à elevada exigência de mão-de-obra desde a semeadura até à comercialização (MELO; VILELA, 2007, p. 3).

O Brasil é o 22º maior produtor mundial de hortaliças, no entanto sua participação no mercado internacional é inexpressiva em decorrência das dificuldades das próprias condições oferecidas ao produtor brasileiro e das dificuldades de logística e armazenamento. Há também pouca capacidade dos agentes de governo em coordenar uma ação conjunta entre produtores, distribuidores, instituições governamentais e não governamentais (VILELA; LUENGO, 2011).

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada nesta pesquisa está descrita em seis subtópicos. O primeiro caracteriza a área de estudo; o segundo descreve o tipo de pesquisa utilizado; em seguida, é apresentada a fonte de dados, a coleta dos dados e a análise dos dados. Os autores que sustentarão esse item da dissertação serão Bardin (2011), Bruyne (1991), Creswell (2010), Duarte (2011), Gil (2009), Gil (2010), Richardson (1999), Vergara (2012) e Yin (2005).

3.1 ÁREA DE ESTUDO

A área em estudo trata-se da cadeia produtiva de hortaliças do município de Dourados-MS, cujos componentes são: fornecedores de insumos, produtores, atacadistas, empresa processadora, empresa de refeições coletivas e representantes do varejo.

Para melhor caracterização da área em estudo, vale demonstrar também algumas características do município a que pertence o objeto de estudo desta pesquisa, explanado no quadro 2, a seguir:

| | |
|----------------------|---|
| Área Territorial | 4.086,387 km ² |
| Altitude | 430 metros |
| Latitude | 22°13'18" s |
| Longitude | 54°48'23" w |
| Fuso horário | Menos 1 (uma) hora com relação à Brasília e de menos 4 (quatro) horas do tempo universal coordenado em relação ao Meridiano de Greenwich. |
| Clima | Tropical úmido no verão e seco no inverno, com algumas geadas. |
| Limites ao Norte | Rio Brilhante, Maracaju, Douradina e Itaporã. |
| Limites ao Sul | Fátima do Sul, Caarapó, Laguna Caarapã e Ponta Porã. |
| Limites ao Leste | Deodápolis. |
| Limites ao Oeste | Ponta Porã. |
| Hidrografia | Dourados pertence à Bacia Hidrográfica do Rio Paraná. Os principais rios são: Rio Dourados, Rio Santa Maria, Rio Brilhante e Rio Peroba. |
| População | 196.068 (IBGE / 2010). |
| CEP | 79.800-000 á 79.849-999 |
| Distância da capital | 224 km |
| Distritos | Itahum, Panambi, Picadinha, Indápolis, Guaçu, Vila Formosa, Vila São Pedro, Macaúba e Vila Vargas. |

Quadro 2: Características do município de Dourados-MS

Fonte: Elaborada pela autora a partir de Prefeitura Municipal de Dourados (2012).

Em seguida, na figura 8, é apresentado o mapa do Estado de Mato Grosso do Sul, para melhor visualização da localização do município de Dourados-MS.



Figura 8: Mapa de localização do município de Dourados-MS

Fonte: Prefeitura Municipal de Dourados (2012).

Nota-se que o município de Dourados-MS abrange uma região com várias cidades circunvizinhas, sendo também pólo de referência para essas. É também a segunda maior cidade do Estado de Mato Grosso do Sul (PREFEITURA MUNICIPAL DE DOURADOS, 2012).

3.2 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa foi elaborada segundo o método qualitativo, o qual Richardson (1999) caracteriza como uma forma de pesquisa que descreve a complexidade de determinados problemas, analisa a interação de certas variáveis e ajuda a compreender os processos dinâmicos vividos por grupos sociais.

Esta dissertação também pode ser descrita mediante o uso do método qualitativo por meio da lógica indutiva, em que:

[...] o pesquisador começa reunindo informações detalhadas dos participantes e então se transforma em categorias ou temas. Esses temas são desenvolvidos em padrões, teorias ou generalizações amplas que são então comparados com as experiências pessoais ou com a literatura existente (CRESWELL, 2010, p. 92).

Quanto ao objeto da pesquisa, esta se pauta no tipo exploratória, a qual Andrade (2004) apresenta como uma fase preliminar. Nesta suas finalidades estão voltadas para proporcionar maiores informações sobre o assunto que se vai investigar, facilitar a delimitação do tema, orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses, além de avaliar o uso dos critérios, métodos e técnicas.

O método escolhido para este estudo é o estudo de caso, o qual é apresentado por Yin (2005) como uma estratégia em que o pesquisador expõe questões do tipo “como” e “por que”. O autor aborda ainda que o foco do estudo de caso se encontra em fenômenos contemporâneos incluídos em algum contexto da vida real especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Para Gil (2010, p. 38), o estudo de caso pode ser utilizado com diferentes propósitos, como:

[...] explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; preservar o caráter unitário do objeto estudado; descrever situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; formular hipóteses ou desenvolver teorias; e explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

Já Duarte (2011) apresenta o estudo de caso como um estudo das particularidades, que permite identificar os vários elementos que constituem uma situação ou um problema. O autor aborda ainda que o estudo de caso beneficia uma ampla variação de experiência pessoal sobre o estudo a ser pesquisado, pois, na busca dos significados dos dados registrados, estará compartilhando de muitas relações sociais e obrigando-se a aplicar várias técnicas de coletas de dados. Nesta mesma linha de pensamento, Bruyne (1991) também afirma que no método de estudo de caso requer o uso de técnicas de coletas de dados variadas como observações e entrevistas.

Segundo Gil (2009), o método de estudo de caso pode ser classificado ainda quanto aos seus objetivos como exploratório, descritivo, explicativo e avaliativo. Desse modo, para esta pesquisa, este estudo foi baseado no tipo exploratório em que o autor apresenta como um estudo que visa à obtenção de uma visão mais acurada do problema e indicado quando o tema escolhido foi pouco explorado ou se pretende abordá-lo sob novos enfoques.

3.3 FONTE DE DADOS

Os dados utilizados, nesta pesquisa, foram dados primários e dados secundários. Os dados primários foram realizados por meio de entrevistas com membros da cadeia produtiva de hortaliças do município de Dourados - MS.

A seleção dos entrevistados levou em consideração a representatividade dos membros no mercado douradense em se tratando de volume de comercialização. Nesse sentido, Duarte (2011) aponta que a pesquisa exige fontes que sejam capazes de ajudar a responder o problema proposto. O autor afirma ainda que essas fontes deverão ter envolvimento com o assunto, disponibilidade e disposição em falar. Também ressalta que nos estudos qualitativos são preferíveis poucas fontes, mas de qualidade, as quais possam fornecer subsídios que realmente contribuam com a pesquisa. Dessa maneira, a seleção, em pesquisas qualitativas, tende a não ser probabilística. Conforme ainda Duarte,

A seleção dos entrevistados em estudos qualitativos [...] depende do julgamento do pesquisador e não de sorteio a partir do universo, que garante igual chance a todos (características das amostras probabilísticas). Existem dois tipos básicos de amostras não probabilísticas para o uso em entrevistas qualitativas: por conveniência ou intencional. [...] A seleção por conveniência (também chamada acidental) é baseada na viabilidade. [...] A seleção intencional quando o pesquisador faz a seleção por juízo particular, como conhecimento do tema ou representatividade subjetiva (DUARTE, 2011, p. 69).

Neste sentido, a escolha dos membros para esta dissertação foi pautada na seleção intencional, uma vez que se acredita que as informações mais relevantes estão com os membros mais representativos da cadeia, isto é, com aqueles que têm maior participação no mercado douradense de hortaliças. Participação esta que se pode elencar em maiores fornecedores de insumos (fabricantes e revendedores com mais variedades de produtos e serviços no setor de hortaliças); produtores que comercializam seus produtos com os maiores supermercados de Dourados; indústria de processados que comercializam seus produtos com as empresas de refeições coletivas; empresas de refeições coletivas concentradas nas indústrias de Dourados e clientes da empresa de processados e os atacadistas com maior volume de vendas.

No caso do varejo, devido à diversidade das empresas que comercializam os produtos hortícolas (hipermercados, supermercados, mercados, mercearias, frutarias, sacolões, ambulantes, feirantes) foram selecionados àqueles com maior fluxo de compra e venda, cuja indicação foi realizada por alguns dos produtores e dos atacadistas entrevistados.

Mesmo os consumidores sendo parte integrante de uma cadeia produtiva (como elemento final) em alguns aportes teóricos, para esta pesquisa decidiu-se pela não contemplação dos consumidores. Essa escolha decorre do fato de os membros da cadeia produtiva ter sido selecionados com base no referencial teórico dos autores Batalha e Silva (2011). Esses autores se fundamentam em três macros segmentos: comercialização, industrialização e produção de matérias-primas.

Já os dados secundários, foram colhidos por meio de uma revisão bibliográfica realizada em livros, periódicos e internet. A escolha dos temas para o referencial teórico foi baseada nos objetivos desta dissertação, sendo eles: comunicação, comunicação rural, agronegócios, cadeia produtiva, agricultura familiar e setor de hortaliças.

Os autores que sustentam esta revisão são Batalha e Silva (2011); Araújo (2005); Fortes e Silva (2011); Kunsch (2003); Kunsch (2008); Kunsch (2009); Silva (2005), dentre outros, bem como órgãos relacionados ao tema em estudo, como: Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), Prefeitura Municipal de Dourados, entre outros.

3.4 COLETA DE DADOS

O recurso metodológico utilizado para coleta de dados foi a entrevista em profundidade, a qual Duarte (2011, p. 62) apresenta como um recurso “[...] que busca com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir de experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que deseja conhecer”. O autor acrescenta ainda que a entrevista em profundidade não permite dar tratamento estatístico às informações, o que se busca é a compreensão de uma situação ou estrutura de um problema. Completa ainda que se trata de uma técnica dinâmica e flexível, útil para apreensão de uma realidade.

No entanto, houve quatro situações em que a coleta aconteceu por meio da entrega de questionários que foram respondidos e devolvidos posteriormente à pesquisadora, devido a questões burocráticas da empresa e/ou indisponibilidade em atender a pesquisadora para entrevista. Tal fator não interferiu nos resultados da pesquisa, pois, como relata Vergara (2012), a coleta de dados no método da análise de conteúdo pode ser realizada por meio de entrevistas ou da aplicação de questionários abertos.

O meio utilizado para coletar informações dos membros que compõem a cadeia de hortaliças no município de Dourados (fornecedores de insumos, produtores, atacadistas,

empresas processadoras, empresas de refeições coletivas e representantes do varejo) na entrevista foi do tipo semi-aberta. Duarte (2011) caracteriza a entrevista do tipo semi-aberta como uma entrevista que parte de um roteiro base, em que cada questão é aprofundada mediante a resposta do entrevistado. Assim, há um auxílio na sistematização das informações fornecidas por diferentes informantes.

Porém, vale ressaltar que a linguagem utilizada na entrevista foi adaptada a cada elo entrevistado, sendo utilizado um roteiro com perguntas distintas a cada membro da cadeia de hortaliças de Dourados (Apêndice). Esse roteiro passou, antes de sua efetivação, por um pré-teste, no qual foram entrevistados um elemento de cada elo da cadeia produtiva de hortaliças de Dourados para possíveis ajustes. Desta forma, o roteiro foi alterado com algumas observações detectadas no pré-teste em favorecimentos ao objetivo desta pesquisa.

Algumas entrevistas foram agendadas pessoalmente, outras via telefone, e outras ainda atendidas prontamente em primeira visita feita pessoalmente. Vale ressaltar que também houve alguns casos de empresas que não aceitaram participar da pesquisa, essencialmente as empresas de maior porte do setor varejista.

As entrevistas foram realizadas pela própria pesquisadora *in loco*, porém, como já abordado anteriormente, em quatro situações, o questionário foi respondido e entregue posteriormente.

O instrumento utilizado na entrevista foi realizado somente por meio de anotações, pois os entrevistados não autorizaram a gravação das entrevistas.

Foram entrevistados três fornecedores de insumos, dez produtores rurais, cinco atacadistas, uma empresa processadora, duas empresas de refeições coletivas e doze empresas do setor varejista, no período de novembro de 2012 a janeiro de 2013. Sendo que, todos os entrevistados foram gestores e/ou encarregados.

Desse modo, o quadro 3, a seguir, apresenta de forma objetiva o modelo de tipologia utilizado nas entrevistas realizadas para execução deste estudo:

| Pesquisa | Questões | Entrevista | Modelo | Abordagem | Respostas |
|-------------|-------------------|-------------|---------|-----------------|----------------|
| Qualitativa | Semi-estruturadas | Semi-aberta | Roteiro | Em profundidade | Indeterminadas |

Quadro 3: Tipologia utilizada nas entrevistas

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Duarte (2011).

Importa ressaltar que a coleta de dados primários não levou em consideração o segmento de produtos orgânicos, por esses produtos (mesmo inclusos no setor de hortaliças) possuírem diferentes modos de produção e comercialização, podendo influenciar na análise dos dados desta pesquisa.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Segundo Gil (2009), a forma tradicional de análise dos estudos de caso consiste na identificação de alguns tópicos chave e na conseqüente elaboração de um texto discursivo, possibilitando, também, o uso de instrumentos analíticos que podem ser utilizados para organizar, sumarizar e relacionar os dados. O autor também destaca que esses instrumentos visuais de apresentação de dados contribuem tanto para identificação de fatores-chave ou variáveis relevantes como para a verificação das relações entre eles.

Vale destacar ainda, conforme Gil (2009), que não há um modelo único para análise dos dados nos estudos de caso. “O trabalho analítico nos estudos de caso é altamente intuitivo”, destaca o autor (2009, p. 92). No entanto, o autor apresenta sete modelos para a realização da análise nos estudos de caso: modelo clássico, análise fundamentada teoricamente, análise etnográfica, análise fenomenológica, indução analítica, análise fundamentada nos dados e análise de conteúdo.

Sendo assim, para esta pesquisa o modelo escolhido foi a análise de conteúdo, a qual Gil (2009) caracteriza como uma técnica para estudar a comunicação humana de maneira sistemática e objetiva; auxiliar na identificação das intenções e outras características dos comunicadores; identificar o status de pessoas ou de grupos; revelar atitudes, interesses, crenças e valores dos grupos; identificar o foco de atenção das pessoas e grupos; e ainda descrever as atitudes e respostas aos meios de comunicação.

Já Vergara (2012) define análise de conteúdo como uma técnica para o tratamento de dados que visa a identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema. É como um médico que faz suas deduções sobre a saúde de seu paciente observando seus sintomas. Na análise de conteúdo, essa dedução é realizada por meio da leitura e compreensão das mensagens (BARDIN, 2011).

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (BARDIN, 2011, p. 48).

Conforme Vergara (2012), para a realização da análise de conteúdo é necessário definir as categorias de análise apoiando-se em procedimentos estatísticos, interpretativos ou ambos. A autora acrescenta ainda que se trata de uma análise construída por uma explicação com base nas relações entre categorias, que em geral também é utilizada em pesquisas de cunho exploratório.

De acordo com Gil (2009), as categorias analíticas são conceitos que expressam padrões advindos dos dados e são utilizadas com o propósito de agrupá-las de acordo com a similitude que apresentam. O autor aborda ainda que são obtidas graças a um processo intuitivo, mas sistemático, orientado pelos objetivos da pesquisa, pela orientação e conhecimentos prévios do pesquisador e também pelos conhecimentos obtidos durante a coleta de dados.

Para a melhor análise desta pesquisa, adotou-se também a técnica de análise temática, classificada como uma das técnicas do método de análise de conteúdo apresentada por Bardin (2011), a qual consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação para com o objeto analisado. Busca-se, assim, a melhor articulação entre a teoria e a prática.

Desta forma, as categorias selecionadas para análise temática da análise do conteúdo desta pesquisa foram: composição da cadeia produtiva de hortaliças de Dourados-MS; funcionamento de cada elo da cadeia produtiva; os meios de comunicação utilizados pelos membros da cadeia produtiva, a comunicação entre os membros da cadeia produtiva em estudo; a comunicação interna em cada elo da cadeia produtiva de hortaliças do município de Dourados-MS.

Essa técnica contou ainda com as fases de pré-análise, exploração do material, e tratamento e interpretação dos resultados, propostas por Bardin (2011). A primeira consiste em verificar tudo o que foi coletado, a segunda na identificação das formas que serão trabalhadas e a última fase diz respeito à aplicação destes procedimentos.

A figura 9, a seguir representa de forma objetiva o plano de análise utilizado nesta pesquisa.

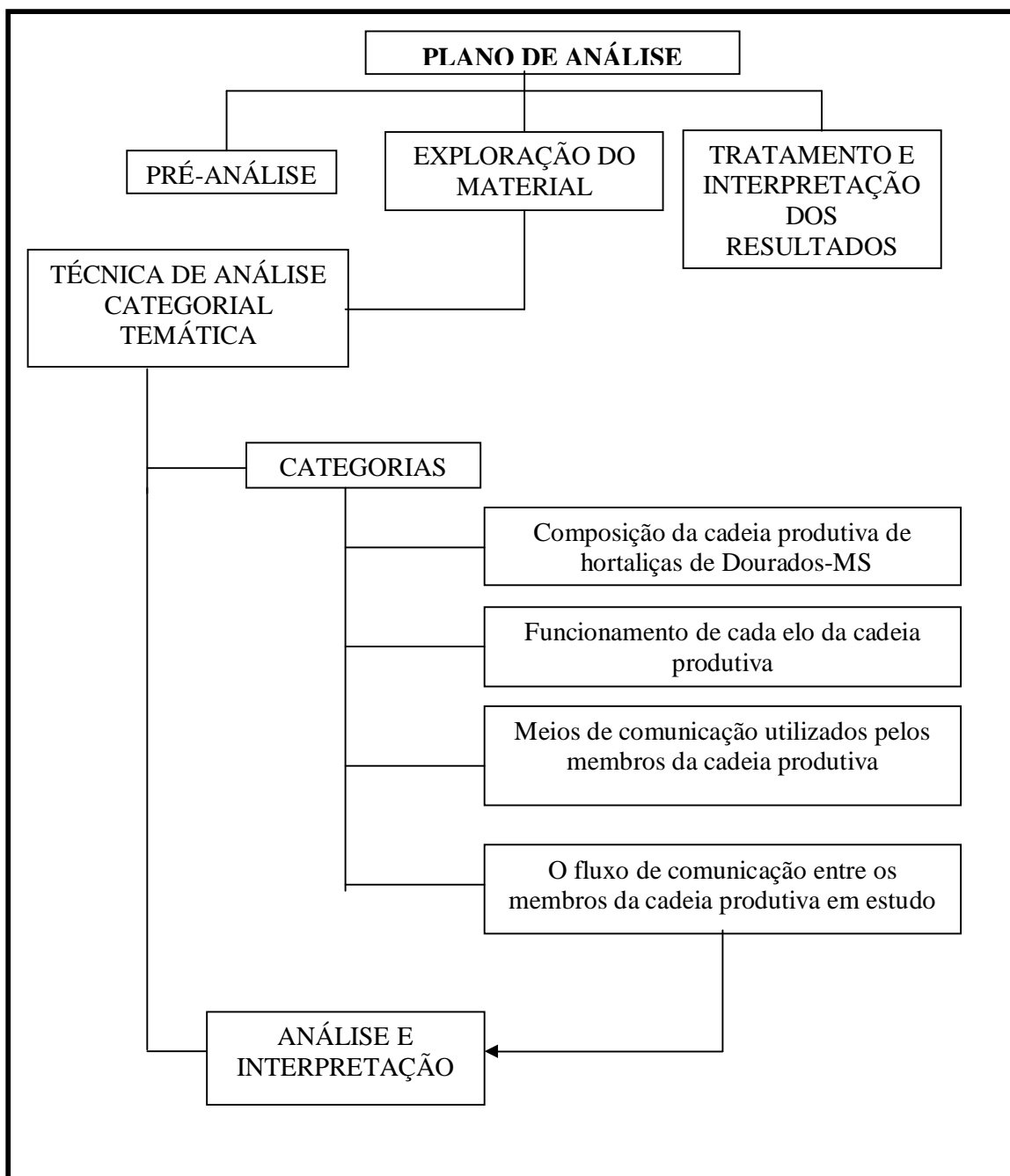


Figura 9: Plano de análise

Fonte: Elaborada pela autora baseado em Amorim (2009), Bardin (2011) e Vergara (2012).

Após a apresentação dos procedimentos metodológicos utilizados neste estudo, a seguir, será apresentada a análise dos dados coletados durante a pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo é composto pela análise dos dados coletados em entrevistas e baseia-se em todo o estudo até aqui apresentado.

Segundo Vergara (2012), a interpretação dos resultados pode ser realizada por meio do emparelhamento (associação dos resultados ao referencial teórico utilizado – comparação) ou da construção interativa de uma explicação (explicação com base nas relações entre as categorias). A autora afirma ainda que essas duas modalidades podem ser utilizadas de modo complementar.

Dessa forma, esta análise abordou o modo de comparação e explicação para melhor compreensão dos resultados.

Vale destacar também que as categorias analisadas (composição da cadeia produtiva de hortaliças de Dourados-MS; funcionamento de cada elo da cadeia produtiva; meios de comunicação utilizados pelos membros da cadeia produtiva e o fluxo de comunicação entre os membros da cadeia produtiva em estudo) foram apresentadas em sub-tópicos para melhor apresentação, compreensão e alcance dos objetivos propostos nesta pesquisa.

4.1 COMPOSIÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA DE HORTALIÇAS DE DOURADOS-MS

Um dos objetivos específicos propostos, nesta pesquisa, trata-se da identificação dos membros da cadeia produtiva de hortaliças de Dourados-MS, visto que não foi encontrado nenhum aporte teórico sobre essas informações. E ainda, para que se possa analisar o fluxo de comunicação, é necessário que se conheçam os sujeitos em estudo.

Atualmente o município de Dourados conta com a presença de todos os elos da cadeia produtiva de hortaliças: fornecedores de insumos, produtores rurais, atacadistas, empresa processadora, refeições coletivas e varejistas. Conforme apresentado na tabela 1, a seguir:

| <i>MEMBROS DA CADEIA PRODUTIVA DE HORTALIÇAS</i> | <i>QUANTIDADE</i> |
|---|-------------------|
| Fornecedores de insumos (fabricantes de adubos e revendedores específicos de hortaliças) | 5 |
| Produtores rurais | 58 |
| Atacadistas | 10 |
| Empresa processadora | 1 |
| Refeições coletivas | 6 |
| Varejistas formais (com CNPJ) | 51 |

Tabela 1: Configuração dos membros da cadeia de hortaliças do município de Dourados-MS

Fonte: Elaborada pela autora a partir de informações coletadas nesta pesquisa.

As informações, descritas na tabela anterior, foram coletadas mediante algumas pesquisas empíricas realizadas na AGRAER (Agência de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural) de Dourados, na Prefeitura Municipal de Dourados e ainda nas entrevistas realizadas com alguns produtores e empresas do setor de hortaliças. Utilizaram-se também informações da Prefeitura Municipal de Dourados-MS (2012).

Verificou-se, portanto, que, no município de Dourados-MS, a cadeia produtiva é completa, ou seja, composta de todos os elos que constitui uma cadeia produtiva de hortaliças (fornecedores de insumos, produtores rurais, empresa processadora, refeições coletivas, atacadistas e varejistas), o que está em consonância com o afirmado pelos autores Vilela e Luengo (2011). Confirma-se também o aporte teórico apresentado pelos autores Batalha e Silva (2011), os quais apresentam que os elementos de uma cadeia produtiva podem ser expressos em três macros segmentos: comercialização, industrialização e produção de matérias-primas.

Desse modo, chega-se ao atendimento do primeiro objetivo desta pesquisa (a identificação dos membros da cadeia produtiva de hortaliças de Dourados-MS).

Após essa identificação, cabe relatar como se procede o funcionamento de cada um dos elos que compõe essa cadeia, para que, dessa forma, seja alcançado o segundo objetivo específico desta pesquisa.

4.2 FUNCIONAMENTO DE CADA ELO DA CADEIA PRODUTIVA

O conhecimento de como funciona cada elo da cadeia produtiva em estudo é a segunda categoria de análise desta pesquisa. Essa categoria servirá, também, como aporte para o atendimento ao segundo objetivo específico que esta pesquisa procura alcançar. Assim, estruturada em subitens, apresenta-se, a seguir, a descrição de cada um deles.

4.2.1 Fornecedor de insumos

Na cadeia produtiva de hortaliças de Dourados-MS, o fornecedor de insumos encontra-se dividido em fábrica de fertilizantes e revendedores de insumos agrícolas em geral. O município de Dourados-MS possui três fábricas de fertilizantes químicos. No entanto, o fornecimento direto aos produtores de hortaliças é praticamente nulo, pois, em sua grande maioria, é fornecido aos revendedores de insumos e estes repassam ao produtor. Não foi constatada também nenhuma outra fábrica, no município de Dourados-MS, que produza outros tipos de insumos aos produtores de hortaliças.

No caso do revendedor de insumos, este faz parte da categoria de empresas que revendem os insumos utilizados pelo produtor rural. Nessas vendas, são encontradas não apenas os fertilizantes fabricados no município de Dourados-MS, mas, como em sua grande maioria, produtos adquiridos de outras regiões. Dentre esses produtos, também estão sementes, defensivos, corretivos de solo, adjuvantes, equipamentos de irrigação, motores, bombas, ferramentas. Nota-se ainda que há várias empresas que revendem produtos para esse segmento do agronegócio, porém nem todas são específicas para o setor.

O quadro de pessoal é composto por trabalhadores registrados e prestadores de serviços. Possui dificuldades de mão-de-obra, porém, de modo controlável. No caso dos colaboradores das empresas fornecedoras de insumos, há incentivos quando se trata de metas no setor de vendas.

Os fornecedores de insumos possuem uma associação na qual se concentram na questão do recolhimento de embalagens de defensivos agrícolas (obrigatório por lei). Há ainda um projeto voltado à conscientização do meio ambiente junto às escolas do município.

As maiores dificuldades encontradas pelos fornecedores são:

- impostos elevados, pois as taxas cobradas pelos governos dificultam a comercialização dos insumos;

- poucos incentivos aos produtores locais, haja vista os mesmos serem seus clientes e os problemas deles acabarem refletindo nos mesmos,
- entrada intensiva de produtos oriundos de outras regiões, que, geralmente, desvaloriza as produções locais e afeta a lucratividade dos fornecedores de insumos.

4.2.2 Produtor rural

Os produtores de hortaliças, estabelecidos no município de Dourados-MS, são cerca de 58 horticultores oriundos da agricultura familiar. Os mesmos produzem hortaliças como tomate, abobrinha, berinjela, acelga, alface, rúcula, agrião, almeirão, cheiro verde, dentre outras. As culturas/variedades produzidas variam de acordo com a época do ano, bem como em referência ao mercado local. A quantidade a ser produzida também é variável.

Os insumos são adquiridos das revendas especializadas na produção de hortaliças, entretanto alguns produtores também compram de revendas genéricas (aqueles que comercializam insumos para várias culturas).

O apoio em assistência técnica é realizado, comumente, por técnicos das revendas ou representantes das fábricas de insumos de outras cidades. Já o aporte sobre financiamentos, como custeio e investimentos, é realizado pela Agência de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural (AGRAER) de Dourados e por outros escritórios de consultoria, dando encaminhamento ao Banco do Brasil.

O quadro de pessoal é composto por membros da família, assim como por trabalhadores registrados e prestadores de serviços.

Os preços de comercialização desses alimentos são baseados naqueles praticados pelos atacadistas, já que grande parte das hortaliças vem de outras regiões, com exceção das folhosas, como alface, rúcula, agrião.

A grande maioria dos produtores não dispõe de tecnologia avançada para produzir, pois alegam não ter recursos financeiros e nem incentivos ou benefícios do governo. No entanto, alguns deles já investem no sistema hidropônico e ambiente protegido.

Os produtores vendem seus produtos para os atacadistas locais e para os mais variados segmentos do varejo, como frutarias, sacolões, mercearias, mercados e supermercados, além dos feirantes, ambulantes, grupos sociais, escolas e, em alguns casos, diretamente ao consumidor final.

As maiores dificuldades apresentadas pelos produtores são:

- falta de mão-de-obra, pois, além da baixa qualificação, a remuneração de outros setores da economia acabam emigrando essas pessoas;
- falta de aporte do governo, haja vista alegarem que a burocracia para conseguir os financiamentos é muito grande, dificultando a aquisição do mesmo;
- ausência de incentivos locais, uma vez que o foco em outros setores do agronegócio acaba deixando de lado os pequenos agricultores,
- dificuldades climáticas, tendo em vista que a instabilidade do clima tem dificultado as produções, pois, muitas vezes, há perdas por excesso ou ausência de chuva e a presença do calor excessivo.

4.2.3 Atacadista

Os atacadistas de hortaliças do município de Dourados compõem-se de sete empresas. Todos eles trabalham com grande variedade de produtos hortifrutigranjeiros (frutas, verduras e legumes), advindos, em sua maioria, dos estados do Paraná, São Paulo, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, com exceção de um estabelecimento que concentra suas vendas em produtos como batata e cebola.

Grande parte possui uma frota própria de caminhão; porém, ainda atua com empresas de logística terceirizadas e profissionais autônomos.

Cinco dessas empresas também operam no varejo, ou seja, possuem uma loja que comercializa os produtos diretamente aos consumidores finais (na maioria, anexo ao atacado), por isso tem contato também com o consumidor final.

Seus fornecedores são as Centrais de Abastecimento (CEASAS), que estão localizados em capitais dos estados mencionados, bem como de cidades de maior porte e próximas a Dourados. No entanto, contam com o fornecimento de produtores locais e de grandes produtores de outros estados, que vendem seus produtos diretamente a eles.

Seu quadro de pessoal é bastante rotativo, sobretudo, quando se refere à mão-de-obra braçal. Já os clientes são: supermercados, mercados, frutarias, sacolões, mercearias, feirantes, ambulantes, associações, empresas processadoras, hotéis, restaurantes, hospitais, “*buffets*”, consumidores final, grupos sociais e religiosos, empresas de eventos, varejistas de outras cidades da região e até outras empresas atacadistas. Apenas uma das empresas atacadista relata não comprar de seus concorrentes locais para oferecer a seus clientes.

As maiores dificuldades apresentadas são:

- alta taxa de impostos e encargos, que afetam sua lucratividade;

- falta de mão-de-obra e rotatividade de funcionários, pois devido a horários de trabalho (extras, domingos e feriados), principalmente, para descarga de produtos, muitos não se adaptam,
- administração dos vales/fiados dos clientes, uma vez que muitos de seus clientes costumam pagar seus produtos após um certo tempo e encontram dificuldades de manter as contas em dia.

4.2.4 Empresa processadora

Esse elo da cadeia produtiva de hortaliças (empresa processadora) é pouco explorado no município de Dourados. Há apenas uma empresa atuante no mercado local, que também atua no varejo e no atacado de hortaliças. A mesma compra seus produtos de produtores locais, de sua empresa atacadista e ainda de outros atacadistas.

Em seu trabalho de processamento (seleção, higienização e corte) conta com o apoio de seus recursos humanos, bem como de máquinas processadoras.

O quadro de pessoal é bastante regular, não possui grande rotatividade de funcionários. Os mesmos são gerenciados pelo próprio proprietário. Os benefícios oferecidos aos funcionários são a cessão de alimentos e a flexibilidade de horários.

Seus clientes são as indústrias, que possuem cozinhas industriais (refeições coletivas), e os restaurantes do município.

As maiores dificuldades expostas são:

- grande variação de preços dos produtos hortícolas, pois devido a dificuldades dos agricultores locais, nem sempre há alimentos disponíveis e os produtos advindos de outras regiões também variam muito de preços;
- dificuldades em lidar com os preços praticados pelos seus serviços, uma vez que as empresas de refeições coletivas solicitam uma tabela fixa de preços e em decorrência da instabilidade de preços de sua matéria-prima (hortaliças) acabam arcando com os prejuízos, quando há altas nos preços dos produtos; fato esse que ocorre na maioria das vezes;
- taxas elevadas de impostos e encargos, pois essas taxas acabam comprometendo a lucratividade da empresa,
- dificuldades em oferecer alguns tipos de hortaliças, tendo em vista que, às vezes, não há mercadorias disponíveis, seja por perdas dos produtores ou pela ausência de determinados produtos que não chegam a Dourados pelos atacadistas.

4.2.5 Empresas de refeições coletivas

As empresas de refeições coletivas oferecem seus serviços de refeições (café, almoço e janta) às indústrias da cidade de Dourados e região. Todos possuem filiais em outras cidades do Brasil. Tratam-se de empresas especializadas no ramo de refeições coletivas, cujos fornecedores são atacadistas locais e empresa de processados.

O quadro de pessoal é considerado rotativo por causa das questões de horários/turnos das indústrias.

As maiores dificuldades apresentadas são:

- mão-de-obra qualificada e disposta a trabalhar em turnos,
- aquisição de variedades de legumes e verduras,
- produtos de qualidade em determinada época do ano.

4.2.6 Varejista

O setor do varejo de hortaliças no município de Dourados é composto por vários segmentos, como supermercados, mercados, frutarias, sacolões, mercearias, feirantes e ambulantes.

Seus maiores fornecedores são os atacadistas e produtores locais. Todavia, há estabelecimentos (de porte maior) que buscam seus produtos diretamente de Centrais de Abastecimento (CEASAS) de cidades mais próximas ou de outras filiais localizadas em outras cidades.

O quadro de pessoal no setor da feirinha é enxuto e não tem rotatividade elevada. Já os seus clientes são consumidores do município local e até de cidades circunvizinhas. Os varejistas vendem os produtos hortícolas também a feirantes, ambulantes e varejistas de menor porte, principalmente em dias direcionado às promoções (dia da feirinha, terça-verde, quarta-verde ou quinta-verde). Atendem também a grupos sociais e religiosos, e a empresas de eventos.

As maiores dificuldades apresentadas são:

- obtenção de produtos de qualidade, pelo fato de a maioria dos produtos ser advinda de outras regiões, o que acaba comprometendo a qualidade das mesmas,
- falta de variedades de alimentos, pois há muita sazonalidade de produtos e como grande parte é de outras regiões, muitas vezes, não há produtos disponíveis,

- variação de preços, o que ocorre por causa da sazonalidade, em que muitos produtos sofrem variação de preços.

4.2.7 Conclusão da categoria: “funcionamento de cada elo da cadeia produtiva”

Para melhor visualização do funcionamento da cadeia produtiva de hortaliças de Dourados-MS, a seguir, apresenta-se a figura 10:

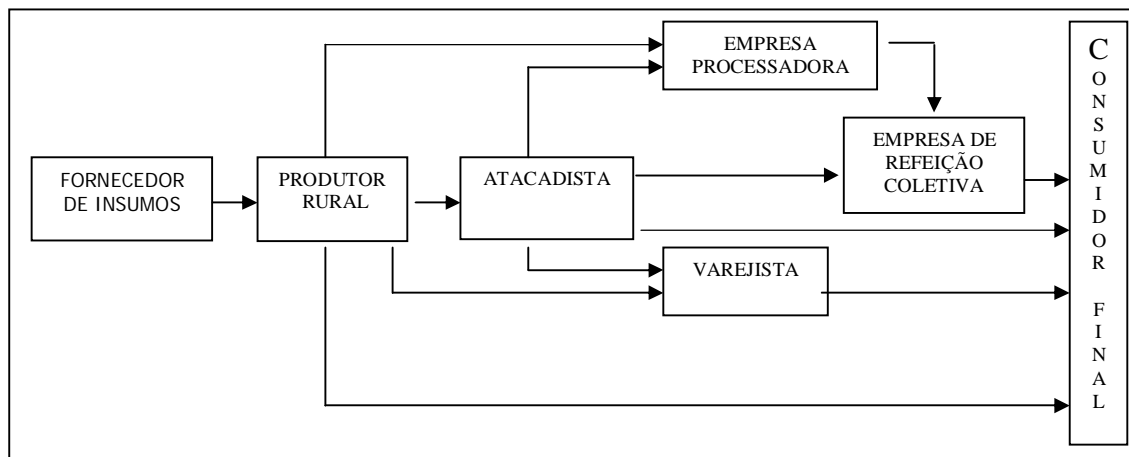


Figura 10: Cadeia produtiva de hortaliças do município de Dourados-MS

Fonte: Elaborada pela autora a partir de informações coletadas nesta pesquisa.

Nota-se que o fornecedor de insumos passa seus produtos ao produtor rural. Ao colher os produtos, este passa para o atacadista, o varejista, a empresa processadora até chegar ao consumidor final. O atacadista, ao receber esses produtos, repassa-os para o varejo, a empresa processadora, empresa de refeição coletiva e em algumas situações ao consumidor final. A empresa processadora, recebendo os produtos, realiza suas operações e envia-os para empresa de refeição coletiva. Já o varejista, ao recebê-los, coloca-os à disposição do consumidor final.

Verificou-se, portanto, que os membros dessa cadeia produtiva possuem uma grande ligação, em que os resultados de um refletem nos negócios dos outros, principalmente do elo antecedente quanto ao elo posterior a ele. Isso comprova a base teórica utilizada nesta pesquisa, apresentada pelo autor Araújo (2005) e também por Borrás e Toledo (2006). Nesses estudos, os autores destacam que o agronegócio é um sistema em que todos estão interligados por meio de cadeias produtivas.

Vale ressaltar que os produtores rurais são todos oriundos da agricultura familiar, confirmando a importância da apresentação do referencial teórico voltado para esse tema, para que, assim, se possa compreender melhor a situação que é enfrentada por esse elo, além de ser

um membro de grande representatividade para cadeia produtiva de hortaliças. Ressaltando, portanto, o aporte teórico mencionado por Faulin (2004).

Assim sendo, chega-se ao atendimento do segundo objetivo específico desta pesquisa (descrever o funcionamento de cada membro da cadeia produtiva de hortaliças de Dourados-MS).

Já conhecido como funciona cada elo da cadeia produtiva em estudo, apresenta-se, a seguir, a terceira categoria de análise.

4.3 MEIOS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADOS PELOS MEMBROS DA CADEIA PRODUTIVA

Essa categoria de análise foi escolhida para dar aporte ao atendimento do terceiro objetivo específico desta pesquisa, além de ser de grande relevância para o atendimento ao objetivo central deste estudo.

Busca-se, portanto, nessa categoria, as fontes de informação que os mesmos utilizam para se comunicar, sejam com informações de cunho técnico, social ou profissional.

O quadro 4 apresenta os dados relevantes para compreensão da análise desta categoria.

A análise do quadro aponta que, baseado nos meios de comunicação destacados por Kunsch (2003), os meios mais utilizados são orais, escritos, audiovisuais e telemáticos.

Nota-se que o fornecedor de insumos é o elo da cadeia produtiva que mais explora os meios de comunicação, pois se utiliza de diversos veículos, ressaltando, portanto, o aporte teórico apresentado por Bordenave (1980) e Veira (2003), nos quais citam outros meios, mais comuns na comunicação rural, como visitas e dias de campo. Já nos demais elos a diversidade de meios de comunicação é menos evidente.

No entanto, a fonte que mais se destacou, neste estudo, foi o contato direto com outros membros da cadeia produtiva, ou seja, contato informal realizado por meio de conversas. Porém, vale ressaltar que, nesse caso, quando se fala em contato com outros membros é evidenciado apenas o contato com os elos anteriores e posteriores a cada um deles, buscando confiança e fidelidade do cliente/fornecedor.

| MEMBROS DA CADEIA PRODUTIVA DE HORTALIÇAS | MEIOS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADOS |
|--|---|
| Fornecedor de insumos | Conversa, telefone, feiras, congressos, cursos, exposições, revistas do setor, jornais, panfletos, manuais, programas de tv ligados ao setor, internet, e telefone celular. |
| Produtor rural | Programas de tv ligados ao setor, internet, palestras, manuais, panfletos, telefone, conversa, revistas e telefone celular. |
| Atacadista | Conversa, internet, programas de tv, revistas, jornais, telefone e telefone celular. |
| Empresa processadora | Conversa, internet, telefone, telefone celular, e revistas especializadas. |
| Empresa de refeições coletivas | Conversa, cursos, internet, revistas, telefone e telefone celular. |
| Varejista | Conversa, internet, revistas, jornais, cursos, palestras, panfletos, telefone e telefone celular. |

Quadro 4: Meios de comunicação utilizados pelos membros da cadeia produtiva de hortaliças de Dourados-MS

Fonte: Elaborada pela autora a partir de informações coletadas nesta pesquisa.

Identificado os meios de comunicação utilizados, a próxima categoria de análise buscou entender como se procede a comunicação entre os elos, para que, assim, chegue-se ao entendimento do objetivo almejado neste trabalho.

4.4 O FLUXO DE COMUNICAÇÃO ENTRE OS MEMBROS DA CADEIA PRODUTIVA EM ESTUDO

Após a apresentação da composição e funcionamento dos elos da cadeia produtiva de hortaliças de Dourados, bem como o conhecimento do uso dos meios de comunicação utilizados por estes, esta categoria descreverá o fluxo de comunicação entre os membros da cadeia produtiva em estudo, para que, desta forma se possa atingir o objetivo central deste trabalho.

Vale destacar ainda que ao apresentar as palavras comunicação expressiva e sem expressividade, nesta análise, entende-se que a primeira acontece com mais intensidade, já na segunda a comunicação se dá com menos e/ou nenhuma frequência entre os membros abordados.

4.4.1 Fornecedor de insumos

Para o fornecedor de insumos, a comunicação com o produtor (cliente) acontece com o uso dos meios de comunicação oral (conversas pessoais ou via telefone), telemático (celular), escrita (forma de pagamento, panfletos, manuais) e ainda audiovisuais (vídeos de treinamento). Essa comunicação acontece a fim de proporcionar informações de cunho técnico e fidelizar o cliente. O fornecedor de insumos oferece ainda por meio de parcerias (geralmente com seus fornecedores) a participação desses produtores em cursos e eventos do setor realizados em outras cidades do Brasil.

Já com os atacadistas, a comunicação é praticamente nula, pois, para os fornecedores de insumos, é desvantajoso, para cadeia de hortaliças, a intensa migração de produtos oriundos de outros estados. Conforme relato feito por um dos entrevistados: “Precisamos dar mais valor a nossos produtores, porque assim, teremos mais alimentos de qualidade e de preços bons”.

Com relação aos demais membros (empresa processadora, refeições coletivas e varejo), a comunicação também não acontece.

A figura 11 apresenta como se configura o fluxo de comunicação do fornecedor de insumos entre os demais elos da cadeia produtiva de hortaliças de Dourados-MS.

Não há expressividade na comunicação entre o fornecedor de insumos e os demais membros da cadeia de hortaliças de Dourados-MS (atacadistas, empresa processadoras, refeições coletivas, varejistas e consumidor final). Observa-se que somente em um elo a comunicação é expressiva (produtor rural).

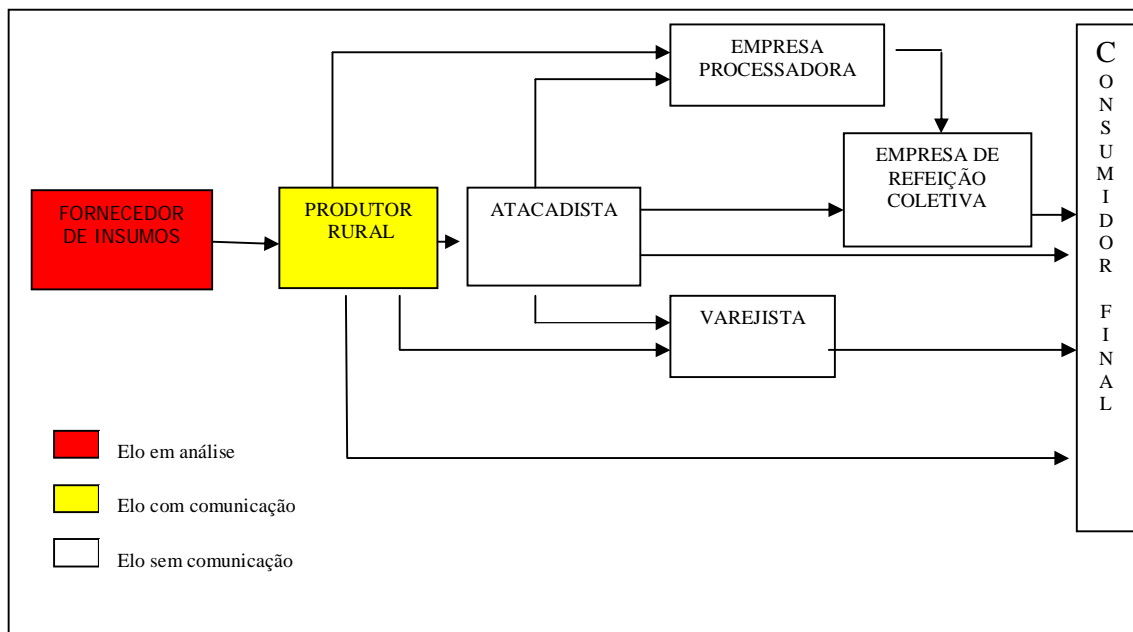


Figura11: O fluxo de comunicação do fornecedor de insumos entre os demais elos na cadeia produtiva de hortaliças de Dourados-MS.

Fonte: Elaborada pela autora.

4.4.2 Produtor rural

O produtor comercializa suas produções com quase todos os elos subsequentes a ele e compra de seus fornecedores (elo anterior a ele na cadeia produtiva).

A comunicação com os fornecedores, atacadistas, empresa processadora e varejistas acontece por meio da utilização dos meios de comunicação oral (conversas, telefone) e telemático (celular), quando se refere a pedidos, busca de informações do setor, de cunho social, econômico ou político. Porém, para formalização de pedidos e formas de pagamento, são utilizados os meios de comunicação escrita.

A figura 12 mostra como se configura o fluxo de comunicação do produtor rural entre os demais elos da cadeia produtiva de hortaliças de Dourados-MS.

O produtor rural mantém uma comunicação expressiva com cinco elos da cadeia produtiva (fornecedor de insumos, atacadista, empresa processadora, varejista e consumidor final). Somente no membro refeição coletiva é que a comunicação não tem expressividade.

Nesse sentido, percebe-se que o produtor rural tem grande representatividade na cadeia produtiva de hortaliças, o que proporciona, também, a comunicação mais intensa com esses componentes.

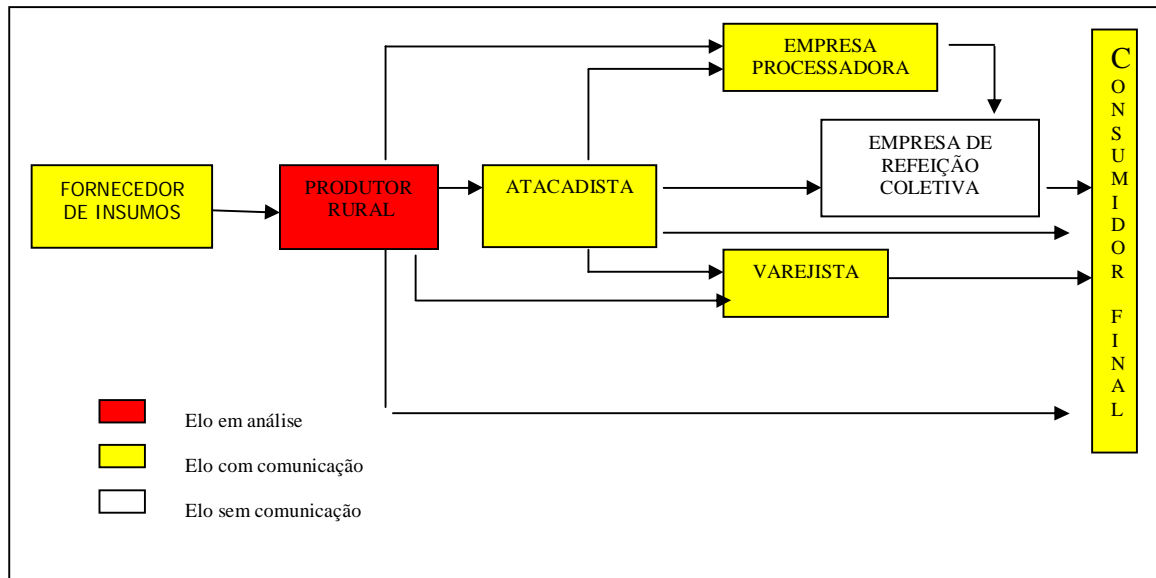


Figura 12: O fluxo de comunicação do produtor rural entre os demais elos na cadeia produtiva de hortaliças de Dourados-MS.

Fonte: Elaborada pela autora.

4.4.3 Atacadista

No caso dos atacadistas, a comunicação é mais expressiva com o varejo (clientes) e com os produtores rurais (fornecedores). No entanto, dois dos atacadistas preferem não comprar dos produtores locais, visto que a comercialização dos produtos advindos de outros estados, para eles, é mais rentável, o que compromete sua atuação na cadeia produtiva local. Os demais atacadistas também acreditam que os fornecedores de fora são mais rentáveis, no entanto enfatizam a necessidade de produção local, pois abordam que nem todos os produtos compensam exportar devido à pericibilidade dos mesmos.

Os meios de comunicação utilizados com os fornecedores, empresa processadora, empresa de refeições coletivas, varejistas e consumidor final acontecem mediante os meios de comunicação oral (conversas, diálogos, telefone), escrito (formas de pagamento) e telemático (celular). Quando se trata dos fornecedores, a comunicação é praticamente nula.

A figura 13 mostra como se configura o fluxo de comunicação do atacadista entre os demais elos da cadeia produtiva de hortaliças de Dourados-MS.

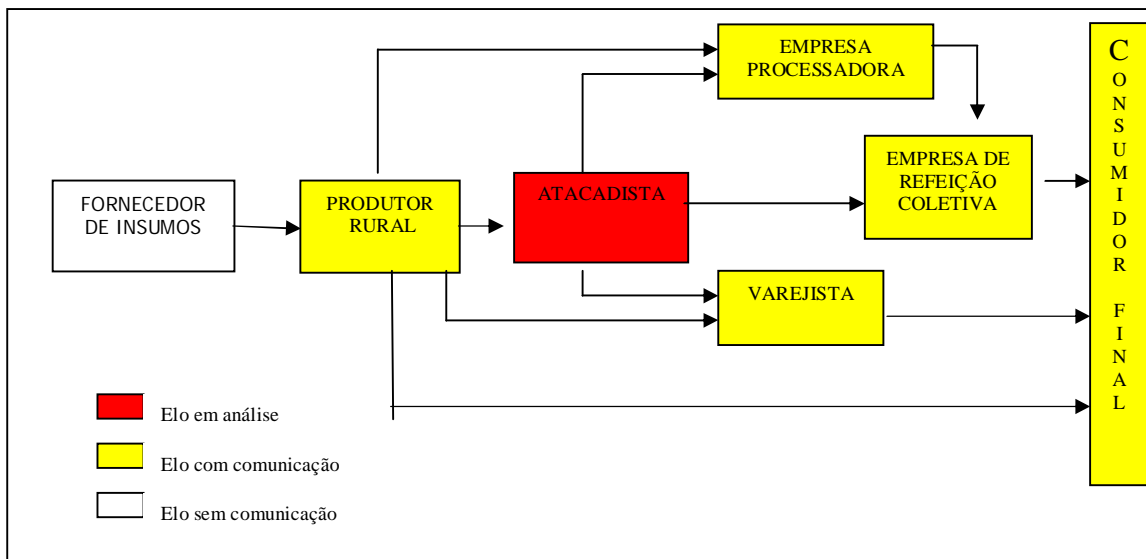


Figura 13: O fluxo de comunicação do atacadista entre os demais elos na cadeia produtiva de hortaliças de Dourados-MS.

Fonte: Elaborada pela autora.

Nota-se que o atacadista mantém uma comunicação expressiva com cinco elos da cadeia produtiva (produtor rural, empresa processadora, refeição coletiva, varejista e consumidor final). Apenas no membro fornecedor de insumos é que a comunicação não tem expressividade.

Portanto, verifica-se que o atacadista também possui grande representatividade na cadeia produtiva de hortaliças, o que proporciona, também, a comunicação mais intensa com esses componentes.

4.4.4 Empresa processadora

No caso da empresa processadora, a mesma se comunica com maior intensidade com os produtores rurais e atacadistas por meio da utilização dos meios de comunicação oral (conversas, telefone), telemático (internet, celular) e escrito (formas de pagamento).

Já com os varejistas, o contato acontece pelo fato de o proprietário atuar em outros setores da cadeia produtiva, e não pelo contato direto da empresa processadora, visto que seus produtos são comercializados apenas com empresas de refeições coletivas e restaurantes.

A figura 14 apresenta como se configura a comunicação da empresa processadora entre os demais elos da cadeia produtiva de hortaliças de Dourados-MS.

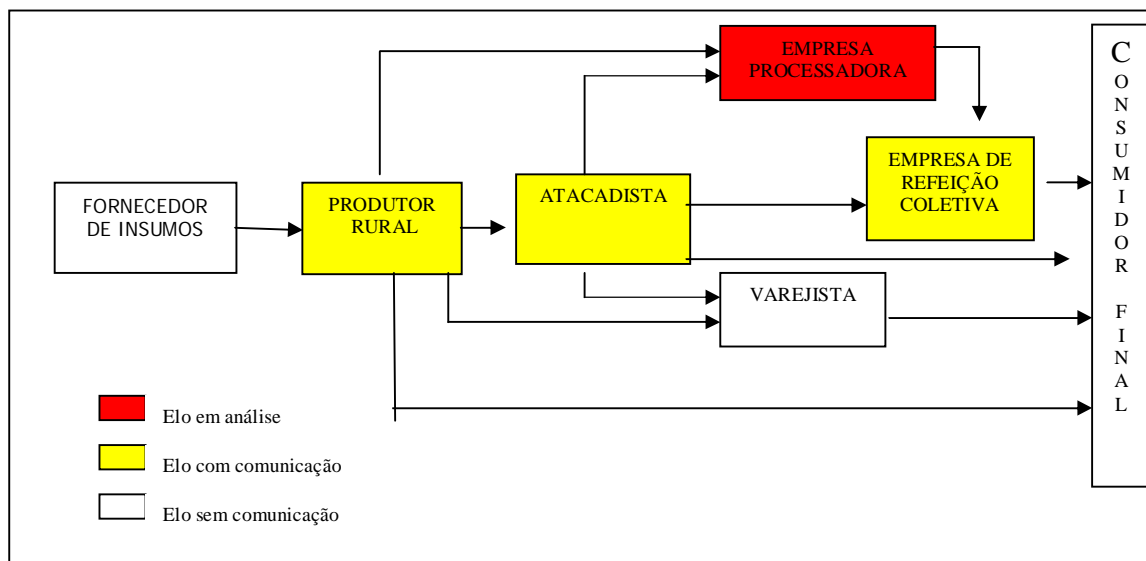


Figura 14: O fluxo de comunicação da empresa processadora entre os demais elos da cadeia produtiva de hortaliças de Dourados-MS.

Fonte: Elaborada pela autora.

A empresa processadora mantém uma comunicação expressiva com três elos da cadeia produtiva (produtor rural, atacadista e refeição coletiva). Nos demais elos (fornecedor de insumos, varejistas e consumidor final), a comunicação não tem expressividade.

Portanto, nota-se que a empresa processadora possui uma comunicação com os outros elos da cadeia produtiva, porém, ainda não tão expressiva.

4.4.5 Empresa de refeições coletivas

Tratando-se das empresas de refeições coletivas, a comunicação com seus fornecedores (empresa processadora e atacadistas) é baseada na utilização dos meios de comunicação oral (conversas, telefone), telemático (internet, celular) e escrito (formas de pagamento). Já com os fornecedores de insumos, produtores rurais e varejistas a comunicação é praticamente nula.

A figura 15, a seguir, mostra, em forma de símbolos, como se configura a comunicação das empresas de refeições coletivas entre os demais elos da cadeia produtiva de hortaliças de Dourados-MS.

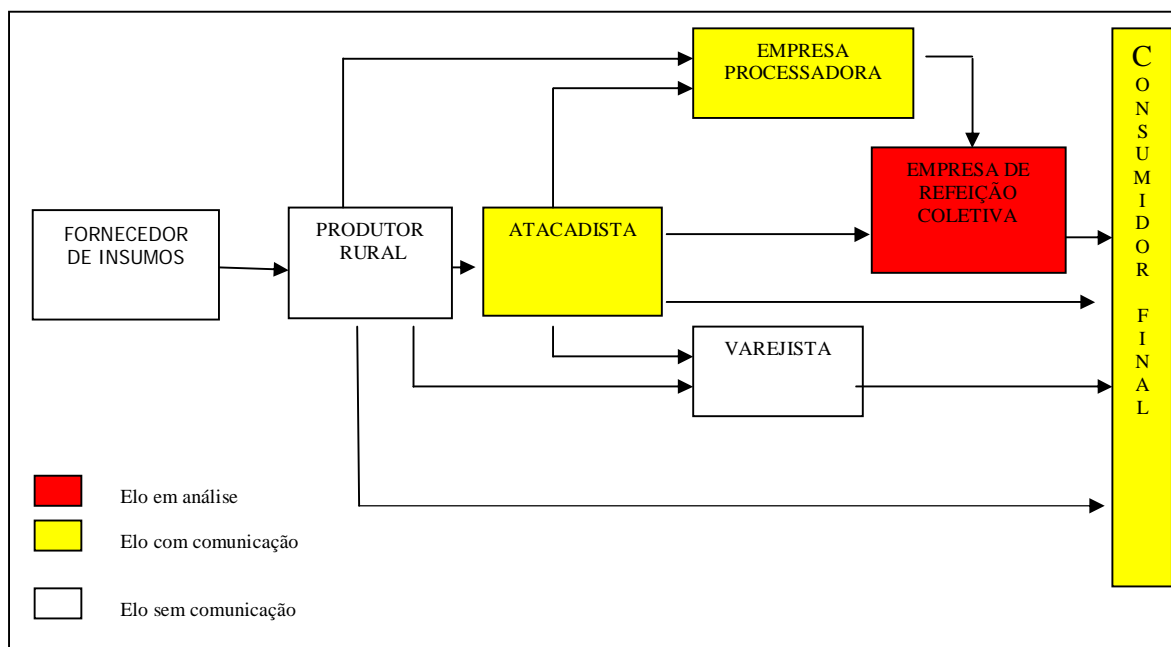


Figura 15: O fluxo de comunicação das empresas de refeição coletiva entre os demais elos da cadeia produtiva de hortaliças de Dourados-MS.

Fonte: Elaborada pela autora.

A empresa de refeição coletiva tem uma comunicação expressiva com três elos da cadeia produtiva (atacadista, empresa processadora e consumidor final). Observa-se que com os demais elos (fornecedor de insumos, produtor rural e varejistas), a comunicação não tem expressividade.

Portanto, nota-se que a empresa de refeição coletiva possui uma comunicação limitada com os demais membros da cadeia produtiva.

4.4.6 Varejista

Os varejistas utilizam os meios de comunicação oral (conversas, diálogos, telefone), telemático (celular) e escritos (formas de pagamento) com seus fornecedores (atacadistas e produtores rurais).

Já no caso dos fornecedores de insumos, empresa processadora e refeições coletivas, observa-se que a comunicação não tem expressividade.

A figura 16 apresenta como se configura a comunicação do varejista entre os demais elos da cadeia produtiva de hortaliças de Dourados-MS.

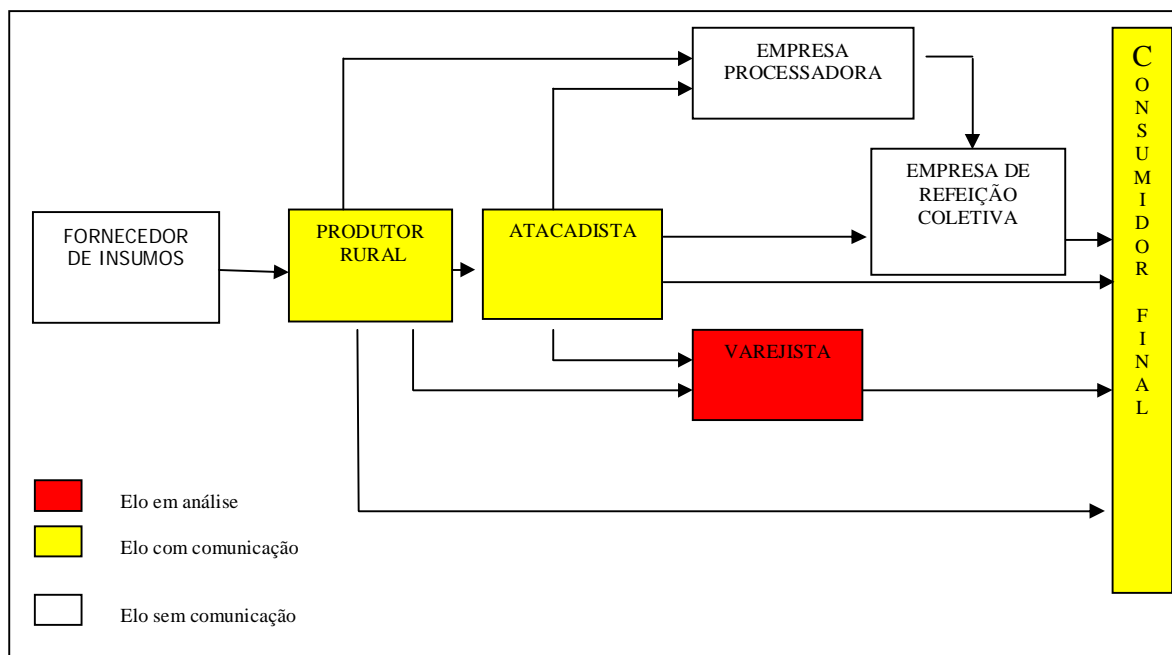


Figura 16: O fluxo de comunicação do varejista entre os demais elos da cadeia produtiva de hortaliças de Dourados-MS.

Fonte: Elaborada pela autora.

O varejista mantém uma comunicação expressiva com dois elos da cadeia produtiva (produtor rural e atacadista). Nos demais elos (fornecedor de insumos, empresa processadora e refeições coletivas), a comunicação não tem expressividade.

Portanto, verifica-se que o varejista possui uma comunicação limitada com os outros elos da cadeia produtiva.

4.4.7 Conclusão da categoria: “O fluxo de comunicação entre os membros da cadeia produtiva em estudo”

Por conseguinte, percebe-se que mesmo os membros da cadeia não tendo contato direto com todos os elos de sua cadeia, um reflete no outro. Por exemplo, caso o insumo não seja de qualidade, não haverá produção eficaz, que, por sua vez, não poderá fornecer à empresa processadora, ao atacado e ao varejo, e nem chegar ao consumidor final. Como apontado no aporte teórico descrito por Borrás e Toledo (2006), no qual salientam a interligação entre os membros de uma cadeia produtiva.

Porém, notou-se também que essa relação acontece sempre de maneira informal. Não há uma coordenação na cadeia. Os agentes trabalham direcionados ao seu negócio sem foco

na cadeia. Isso se mostra pelo fato de a cadeia não obter associações representativas, lideranças e nem apoio constante de políticas públicas. Desse modo, evidencia-se o aporte teórico de Batalha e Silva (2011), que apresentam a importância de um estudo voltado para as cadeias produtivas, a fim de detectar possíveis disfunções.

A comunicação entre os membros acontece apenas por necessidade de seus negócios e quando abordam questões sobre a cadeia são apenas em conversas informais, já que não há estímulos para participação e interação da cadeia como um todo. Nota-se, também, que devido à expressividade da atuação do produtor rural e do atacadista, os mesmos se comunicam, em relação aos demais membros, com mais elos da cadeia produtiva de hortaliças. Com isso, reporta-se ao aporte teórico apresentado nos trabalhos de Duarte (2004) e Pigatto e Alcântara (2006) nos quais abordam o papel relevante que esses membros possuem na cadeia produtiva de hortaliças.

Há poucos eventos (cursos, exposições, palestras) direcionados ao setor de hortaliças, e quando há, a participação dos agentes não é representativa. Não foi citado nenhum meio de comunicação que direcionasse a integração entre os membros, apenas a utilização dos meios para a sua atividade própria ou conhecimento.

Sendo assim, percebe-se, nesta análise, que não há um trabalho de comunicação eficaz. Fator este que influencia negativamente na manutenção da cadeia produtiva de hortaliças de Dourados, como apontado no aporte teórico apresentado por Pimentel (1999), que ressalta o problema da falta de comunicação na cadeia produtiva de hortaliças. Vale lembrar as palavras de Kunsch (2003) quando aborda que o sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua contínua realimentação e sua sobrevivência. A sua ineficácia poderá levá-lo a um processo de entropia e morte.

Assim, destaca-se a importância do estudo do fluxo de comunicação em uma cadeia produtiva, para que desta forma, se possa melhorar cada vez mais a gestão do agronegócio brasileiro, especialmente do setor de hortaliças, ratificando, portanto, a teoria apresentada por Bordenave (1980) quando ressalta que a comunicação rural é uma reunião dos fluxos de informações, de diálogo e de influência recíproca existente entre os componentes do setor rural, e entre eles e os demais setores da nação, afetados pelo funcionamento da agricultura, ou interessados no melhoramento da vida rural.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente capítulo expõe as relações entre os objetivos propostos e os resultados alcançados nesta dissertação, assim como as limitações da pesquisa e as sugestões para estudos futuros.

5.1 OBJETIVOS PROPOSTOS E RESULTADOS ALCANÇADOS

Esta pesquisa teve como objetivo central analisar o fluxo de comunicação na cadeia produtiva de hortaliças no município de Dourados-MS. Objetivo esse que foi atingido por meio da análise de conteúdo (estudada em categorias), na qual foi relatado como se compõe e funciona a cadeia produtiva de hortaliças em Dourados-MS, bem como os meios de comunicação utilizados pelos mesmos, pois para compreender o fluxo de comunicação é necessário que se conheçam todos os públicos envolvidos e o modo como atuam.

Notou-se que cada elo se comunica apenas com aqueles aos quais fazem parte essencialmente de seu negócio e ainda não há ações que motivem essa integração entre os mesmos. Com isso, essa ausência de comunicação faz com que a cadeia perca forças, pois os próprios membros atuam em favor apenas de seu negócio, desfavorecendo, muitas vezes, o todo.

Vale salientar que a atuação da comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa (comunicação integrada) na cadeia produtiva poderá ser o grande diferencial. Comunicação institucional, quando se fala da importância das hortaliças para alimentação humana, com a execução, por exemplo, de projetos voltados às crianças no incentivo à alimentação hortícola. Mercadológica, quando se refere, por exemplo, à apresentação do produto com relação à marca e à embalagem. Administrativa e interna, quando se trata de obter uma comunicação interna mais voltada aos objetivos da organização, na participação e integração desse público interno para o maior comprometimento desses em seus trabalhos.

Outro fator importante é a falta de incentivos públicos, como também de atuação de lideranças políticas que incentivem esse setor. E, ainda, a melhor organização da cadeia, com a criação de associações ou cooperativas, uma vez que se nota a carência de pessoas/organizações que liderem/coordenem a cadeia produtiva de hortaliças em Dourados-MS.

Esse cenário pode ser alterado também com a iniciativa do governo municipal junto ao produtor rural e ao atacadista, já que, neste trabalho, detectou-se que ambos os membros

são os que mais se comunicam com os demais elos da cadeia produtiva de hortaliças do município de Dourados-MS. Assim, pela representatividade desses, essa iniciativa pode ser o primeiro passo para o desenvolvimento de uma cadeia produtiva mais forte, em que os elos se interajam e se fortaleçam almejando maior rentabilidade a todos.

O setor de hortaliças é um segmento do agronegócio tão necessário quanto qualquer outro, visto que todo ser humano necessita desses alimentos hortícolas para melhor qualidade de vida. Por isso, é preciso proporcionar melhores condições a todos os membros dessa cadeia produtiva, em especial, aos produtores rurais advindos da agricultura familiar.

Percebe-se, portanto, que para um melhor desempenho dessa cadeia produtiva, é necessário investimento em ações de comunicação, como já está sendo feito em outras cadeias produtivas do agronegócio.

Desse modo, nota-se que, ao analisar o fluxo de comunicação na cadeia produtiva de hortaliças no município de Dourados, obtiveram-se informações relevantes que podem ser norteadoras às políticas públicas e às ações de cada membro dessa cadeia.

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Há que se destacar algumas limitações encontradas para o atendimento dos objetivos deste estudo, sendo elas:

- Os maiores supermercados de Dourados (aqueles que possuem filiais em outras cidades) não aceitaram participar das entrevistas. Fator esse que poderia representar alguma alteração no cenário apresentado, já que são importantes componentes da cadeia produtiva de hortaliças em Dourados-MS,
- A pesquisa poderia integrar nas entrevistas outros agentes como universidades, órgãos políticos e consumidor final, a fim de obter ainda maiores informações.

5.3 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Importa salientar algumas sugestões para futuras pesquisas em favor da cadeia produtiva de hortaliças e da gestão do agronegócio direcionado para comunicação.

- apresentar estratégias de marketing para o fomento da cadeia produtiva de hortaliças

- analisar o trabalho de relações públicas na gestão do agronegócio tendo como estudo de caso um setor da cadeia produtiva;
- pesquisar a atuação da publicidade e propaganda em favor da cadeia produtiva de hortaliças no município de Dourados-MS;
- analisar a atuação da imprensa em relação à cadeia produtiva de hortaliças;
- verificar a visão do consumidor diante dos alimentos hortícolas ofertados;
- analisar o papel da liderança na cadeia produtiva de hortaliças.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABAG - Associação Brasileira do Agronegócio. **Cadeias produtivas do agronegócio**. 2012. Disponível em <<http://www.abag.com.br/index.php?apg=cadeias>>. Acesso em 26, jan. 2013.

ABAG/RP - Associação Brasileira do Agronegócio de Ribeirão Preto. **Agronegócio Conceito**. 2013. Disponível em <<http://www.abagrp.com.br/agronegocioConceito.php>>. Acesso em 26, jan. 2013.

ABMR&A - Associação Brasileira de Marketing Rural e Agronegócio. **Associação**. 2013. Disponível em:< <http://www.abmra.org.br/associacao.htm>>. Acesso em 5, fev. 2013.

ALCÂNTARA, Rosane Lúcia Chicarelli; SOUZA, Ana Paula de Oliveira. Alternativas de Mercado para a agricultura: a realidade dos produtos hortícolas orgânicos no Brasil. IN: BATALHA, Mário Otávio (Org.). **Gestão do agronegócio**: textos selecionados. São Carlos: EdUFSCar, 2005. p. 261-306.

AMORIM, Fernanda C.M. **O Ensino do processo de enfermagem sob a ótica do docente**. 2009. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) - Centro de Ciências da Saúde, Universidade Federal do Piauí. Teresina, Piauí, 2009. Disponível em:
[http://www.ufpi.br/subsiteFiles/mestenfermagem/arquivos/files/Fernanda%20Cl%C3%A1udia%20Miranda%20Amorim%20\(Segura\).pdf](http://www.ufpi.br/subsiteFiles/mestenfermagem/arquivos/files/Fernanda%20Cl%C3%A1udia%20Miranda%20Amorim%20(Segura).pdf)

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Estratégias de gestão**: processos e funções do administrador. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2010.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Para entender relações públicas**. São Paulo: Loyola, 1983.

ANDRADE, Cláudio. Comunicação nas empresas sustentáveis. In: FÉLIX, Joana d'Arc Bicalho; Borba, Gilson Zehetmeyer (Orgs.). **Gestão da comunicação e responsabilidade socioambiental**: uma nova visão de marketing e comunicação para o desenvolvimento sustentável. São Paulo: Atlas, 2009. p. 117-146.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação**: noções práticas. São Paulo: Atlas, 2004.

ANDRADE, Zilda Aparecida Freitas de. **Gestão da ética nas organizações**: possibilidades aos profissionais de relações públicas e comunicação organizacional. 2010. Tese (Doutorado) - Escola de Comunicações e Artes – ECA, Universidade de São Paulo, 2010. Disponível em:
<<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-01122010-094556/pt-br.php>>
Acesso em 26, agos. 2012.

ARAÚJO, Massilon J. **Fundamentos de agronegócios**. São Paulo: Atlas, 2005. 160p.

ARMANDO, M. S.; BUENO, Y.M.; ALVES, E.R.; CAVALCANTE, C.H. **Agrofloresta para agricultura familiar**. Brasília. Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia, 2002. 11p. (Circular Técnica, 16, ISSN 1516-4349).

BARCELOS, Bruna Sarriddine. **A relação sociedade x tempo x trabalho**: como o uso do tempo e a dedicação ao trabalho podem influenciar a vida pessoal e social do ser humano

contemporâneo. Niterói, 2009. Monografia (Conclusão de Curso de Graduação em Produção Cultural) Instituto de Artes e Comunicação Social, Universidade Federal Fluminense. Disponível em: <<http://tagcultural.com.br/wp-content/uploads/2011/01/0001.pdf>>. Acesso em 26, agos. 2012.

BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Atlas, 2011.

BARROS, Antonio Teixeira; JUNQUEIRA, Rogério Diniz. A elaboração do projeto de pesquisa. IN: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org.) **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2011.

BATALHA, Mário Otávio; SILVA, Andrea Lago da. Gerenciamento de Sistemas Agroindustriais: definições e correntes metodológicas. IN: BATALHA, Mário Otávio (Org.). **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 2011. p. 1-62.

_____; BUAINAIN, Antônio M.; SOUZA FILHO, Hildo M. Tecnologia de gestão e agricultura familiar. In: SOUZA FILHO, Hildo M.; BATALHA, Mário O. (Orgs.). **Gestão integrada a agricultura familiar**. São Carlos (SP): Edufscar, 2005.

BEVILACQUA, Helena; E. C.R. **Horta: cultivo de hortaliças**. São Paulo, 2006. Disponível em:

<http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/meio_ambiente/publicacoes_svma/index.php?p=4990>. Acesso em: 9, mai. 2012.

BERLO, David K. **O processo da comunicação: introdução à teoria e prática**. Portugal, Fundo de Cultura, 1970.

BINOTTO, Erlaine. **Criação de conhecimento em propriedades rurais no Rio Grande do Sul, Brasil, e em Queensland, Austrália**, 2005. Tese (Doutorado em Administração) - Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, Rio Grande do Sul, 2005. Disponível em:

<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/5605/000473026.pdf?sequence=1>> Acesso em 10, mai. 2012.

_____; SIQUEIRA, Lisabete Stradiotto; SIMIONI, Flávio José; FERREIRA; Luis Fernando Filardi; VIDES, Fabiula Meneguete. **Propriedades rurais: o contexto da aprendizagem em duas realidades**. In: XLV CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL – SOBER, 2007, Londrina. Anais... Londrina, UEL, 2007. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/6/781.pdf>> Acesso em 10, mai. 2012.

BORDENAVE, Juan Diaz. **O que é comunicação rural**. São Paulo: Brasiliense, 1980.

BORGATO, Sérgio. **Comunicação rural para uma nova era: experiência do canal do boi no uso de novas tecnologias em telecomunicações, a serviço do homem do campo**. Campo Grande, UCDB, 2001.

BORRÁS, Miguel A.A.; TOLEDO, José Carlos. A coordenação de cadeias agroindustriais: garantindo a qualidade e competitividade no Agronegócio. In: ZUIN, L. F. S; QUEIROZ, T. R. (Org.) **Agronegócios: gestão e inovação**. São Paulo: Saraiva, 2006.

BRANDÃO, Elizabeth; CARVALHO, Bruno. Imagem Corporativa: Marketing da ilusão. IN: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2011.

BULGACOV, Sergio; MARCHIORI, Marlene. Estratégia como prática: a construção de uma realidade social em processos de interação organizacional. IN: MARCHIORI, Marlene (Org). **Comunicação e Organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010.

BUAINAIN, Antonio; LOYOLA, Pedro. **Agenda positiva para o agronegócio**. 2013. Disponível em: <http://www.canaldoprodutor.com.br/comunicacao/artigos/agenda-positiva-para-o-agronegocio> Acesso em 26, jan. 2013.

BURIN, Daniela Lovatto. **A comunicação na cadeia produtiva do vinho**. 2003. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) - Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, Rio Grande do Sul, 2003. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/8906/000589141.pdf?sequence=1> Acesso em 13, mar. 2012.

BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Mare de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. 5. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis; CARDOSO, Cláudio. Comunicação e inovação: correlações e dependências. IN: MARCHIORI, Marlene (Org). **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010.

CALLADO; Antônio André Cunha; CALLADO, Aldo Leonardo Cunha. Sistemas agroindustriais. IN: CALLADO, Antônio André Cunha. (Org). **Agronegócio**. São Paulo: Atlas, 2011.

CARROL, Archie B. **Business e society: ethics and stakeholder management**. Cincinnati: Southwester, 1998.

CARVALHO, T.C.; VALENTE, F.R.; SILVA, L.F. Análise da capacidade de suprimento da demanda interna de consumo de frutas, legumes e verduras (FLV) para o município de Dourados, MS. **Revista Segurança Alimentar e Nutricional**. Volumes. SAN VOL . XIX - Nº 2. 2011.

CASTRO, Antonio M.G. **Prospecção de cadeias produtivas e gestão da informação**. 2002. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/secex/sti/indbrasopodesafios/trainformacao/art05AntonioGCastro.pdf> Acesso em 15, ago. 2012.

_____; LIMA, S. M. V.; CRISTO, C. M. P. N. **Cadeia produtiva e prospecção tecnológica como ferramentas para a gestão da competitividade**. In: Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 22, 2002, Salvador. Anais... Salvador: [s.n.], 2002. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/secex/sti/indbrasopodesafios/coletanea/ofutindc adprodutiva/AntonioMaria.pdf> Acesso em 18, ago. 2012.

_____; LIMA, S. M. V.; CRISTO, C. M. P. N. **Cadeia produtiva**: marco conceitual para apoiar a prospecção tecnológica. XXII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. Salvador, Bahia, 2002. Disponível em <http://www.pee.mdic.gov.br/portalmDIC/arquivos/dwl_1197031881.pdf>. Acesso em 1 out. 2011.

CEASA - Centrais de Abastecimento. **Prohort**. 2011. Disponível em: <<http://www.ceasa.gov.br/index.php?pag=10>>. Acesso em 20, fev. 2012.

CORRÊA, Cynthia Cândida; SILVA da, Juvancir. **Cadeia produtiva**: estruturas de governança. Fortaleza, 2006. Trabalho apresentado no XXVI ENEGEP. Fortaleza, CE, Brasil, em 9 a 11 de Outubro de 2006. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR530358_7336.pdf>. Acesso em 10, agos. 2012.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2010.

COMASSETTO, Leandro Ramires; SAVOLDI, Damara Assunta. **A comunicação como fator para a sucessão e transformação na agricultura familiar**. 2012. Disponível em: <<http://portalrevistas.ucb.br/index.php/esf/article/viewFile/2953/2165>>. Acesso em 30, jan. 2013.

CUNHA, Cleverson Renan da. Comunicação e a construção de relacionamentos interorganizacionais. IN: MARCHIORI, Marlene (Org). **Comunicação e organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul: Difusão, 2010.

CRUZ, Márcia Rohr da, *et al.* **Logística e organização da cadeia produtiva da maçã em Vacaria**. In: Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2009. Congresso Virtual Brasileiro de Administração - CONVIBRA.

DAVIS, John; GOLDBERG, Ray A. **A Concept of agribusiness**. Boston: Havard University, 1957.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. IN: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2011.

DUARTE, Jorge Antonio Menna. **Comunicação e tecnologia na cadeia produtiva da soja em MT**, 2004. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo, São Paulo, 2004. Disponível em: http://ibict.metodista.br/tedeSimplificado/tde_arquivos/5/TDE-2006-07-05T143815Z-47/Publico/TeseJorgeDuarte.pdf. Acesso em 5, dez. 2012.

DUARTE, Marcia Yukiko Matsuuchi. Estudo de caso. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2011.

EMBRAPA. **Catálogo brasileiro de hortaliças**. Brasília, 2010. Disponível em: <<http://www.ceasa.gov.br/dados/publicacao/Catalogo%20hortalicas.pdf>> Acesso em 9 mai. 2012.

FAMASUL - Federação da Agricultura e Pecuária de Mato Grosso do Sul. **Em busca do desenvolvimento sustentável do agronegócio.** 2012. Disponível em: <http://www.famasul.com.br/index.php?ir=famasul/historia.php&id=2&titulo=Hist%F3ria> Acesso em 16 dez. 2012.

FAMASUL - Federação da Agricultura e Pecuária de Mato Grosso do Sul. **Encontro de negócios abre mercado para agricultura familiar.** 2011. Disponível em: <http://www.famasul.com.br/index.php?ir=noticias/visualizar.php&p_codigo=10309>. Acesso em 26 jan. 2013.

FARIA, Tatiane G. **Você conhece a importância da comunicação no crescimento de uma empresa rural?** 2008. Disponível em: <http://rehagro.com.br/plus/modulos/noticias/ler.php?cdnoticia=1743> . Acesso em 03 fev 2013.

FARACE *et al.* **Communicating and organizing.** Addison-Wesley, 1977.

FARINA, E.M.M.Q. ; MACHADO, E.D. **Government regulation and business strategies in the Brazilian fresh fruit and vegetable market.** In: II workshop brasileiro de gestão de sistemas Agroalimentares. Anais... Ribeirão Preto, 1999. Disponível em:< www.fearp.usp.br/egna/arquivo/25.pdf >. Acesso em: 18 out. 2005.

FAULIN, E. F. **O Uso do system dynamics em um modelo de apoio à comercialização:** Uma Aplicação à Agricultura Familiar. São Carlos, 2004. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos.

_____; AZEVEDO, Paulo Furquim de. **Distribuição de hortaliças na agricultura familiar:** uma análise das transações. Informações Econômicas, São Paulo, v. 33, n. 11, p.24-37, 2003.

FRANÇA, Fábio. A releitura dos conceitos de público pela conceituação lógica. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org) **Relações Públicas:** história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2009.

FORTES, Waldyr Gutierrez. SILVA, Mariângela Benine Ramos. **Eventos:** estratégias de planejamento e execução. São Paulo: Summus, 2011.

FORTI, Morgana Peruffo; BRANDT, Grazielle Betina. **A comunicação como recurso para o desenvolvimento de um cluster: o caso o setor vitivinícola da Serra Gaúcha.** In: XXXV CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO –SOCIEDADE BRASILEIRA DE ESTUDOS INTERDISCIPLINARES DA COMUNICAÇÃO – INTERCOM, 2012, Fortaleza. Anais... Caxias do Sul, Universidade de Caxias do Sul, 2012. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2012/resumos/R7-1521-1.pdf>> Acesso em: 26 agos. 2012.

FUNDAÇÃO CÂNDIDO RONDON. **Cadeias MS.** 2012. Disponível em: <http://www.fcr.org.br/?ca_id=48&codModelo=3> Acesso em 20 fev. 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Estudo de caso:** fundamentação científica – subsídios para coleta e análise de dados – como redigir o relatório. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2010.

GLOBO RURAL. **Projeto em MS incentiva produções de hortaliças em estufa.** 2012. Disponível em <<http://g1.globo.com/economia/agronegocios/noticia/2012/02/projeto-em-ms-incentiva-producao-de-hortalicas-em-estufas.html>>. Acesso em 20 fev. 2012.

IBGE. **Sinopse do censo demográfico 2010.** Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1> Acesso em 30 mai. 2012.

IBRAHORT – Instituto Brasileiro de Horticultura. **Quem Somos.** 2012. Disponível em <http://www.ibrahort.org.br/ibrahort.html> Acesso em 26 jan. 2013.

KOTLER, Phillip. **Administração de marketing.** São Paulo: Atlas, 1988.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** São Paulo: Summus, 2003. 417p.

_____. Relações Públicas na gestão estratégica da comunicação integrada nas organizações. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org) **Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas.** São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. **Comunicação organizacional integrada: conceitos, modalidades e filosofia.** Escola de Comunicações e Artes. Universidade de São Paulo, 2008. Disponível em <www.portal.cjf.jus.br/cjf/banco-de-conteu...> Acesso em 02 jun. 2012.

LAGO, Adriano Lago; *et al.* **Caracterização e análise da cadeia produtiva de hortaliças in natura em Frederico Westphalen-RS.** In: 48 Congresso SOBER-Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. Anais... Campo Grande, 2009. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAABLeAAF/caracterizacao-analise-cadeia-produtiva-hortalicas-in-natura-frederico-westphalen-rs#ixzz233aeWMOP>>. Acesso em: 09 agos. 2012.

LOPES, Luciene de Andrade Bianchi; NANTES, José Flávio Diniz. Capacitação e empreendedorismo no setor rural. In: ZUIN, L. F. S; QUEIROZ, T. R. (Org.) **Agronegócios: gestão e inovação.** São Paulo: Saraiva, 2006.

LOURENZANI, Ana Elisa B. S.; SILVA, Andréa Lago da. **Um estudo da competitividade dos diferentes canais de distribuição de hortaliças.** 2004. Disponível em <www.scielo.br/pdf/gp/v11n3/a11v11n3.pdf> Acesso em 30 mai. 2012.

LUENGO, Rita de Fátima Alves; CALBO, Adonai Gimenez. **Pós-colheita de hortaliças: o produtor pergunta, a Embrapa responde.** Brasília, DF: [Embrapa Informação Tecnológica](http://www.embrapa.br), 2011. 251 p.

_____. **Classificação de hortaliças e frutas.** Brasília: Embrapa, 2006. Disponível em: <http://bbeletronica.cnph.embrapa.br/2006/ct/ct_43.pdf> Acesso em 24 mai. 2012.

LUHMANN, Nikolas. Novos desenvolvimentos na teoria dos sistemas. In: NEVES, Clarissa Eckert Baeta (org). Niklas Lumann: **A nova teoria dos sistemas.** Porto Alegre: EdUFRGS/Goethe, 1997.

MACHADO, Eduardo Luiz. **O Papel da Reputação na Coordenação Vertical da Cadeia Produtiva de Frutas, Legumes e Verduras Frescos.** Tese de Doutorado FEA/USP. São Paulo – SP, 2002.

MACHADO, Melise Dantas. **Canais de distribuição para produtos da agricultura familiar: um estudo em hortaliças.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia, Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, São Paulo, 2004. Disponível em: <http://www.radarciencia.org/Record/canais-de-distribuicao-para-produtos-da-agricultura-familiar-um-estudo-em-hortalicas/Details>. Acesso em 2 fev. 2012.

MAGALHÃES, Hélio Augusto de. **Meios de comunicação utilizados e seus reflexos na adoção de tecnologias por integrantes da cadeia produtiva de arroz no Mato Grosso.** Revista IDeAS, Rio de Janeiro, v. 5, n. 2, p. 139- 183, 2012. Disponível em: http://r1.ufrj.br/cpda/ideas/revistas/v05/n02/06-IDeAS-v05_n02-Artigo_Magalhaes.pdf > Acesso em: 18 agos. 2012.

MANAGEMENT STUDY GUIDE - MSG. **Importance of communication in an Organization.** 2008. Disponível em: <http://www.managementstudyguide.com/importance-of-communication.htm>>. Acesso em 03 jun. 2012.

MAPA- MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Câmara setorial da cadeia produtiva das hortaliças.** 2006. Disponível em: http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/LIVRO_COMPLETO.pdf> Acesso em 19 mai. 2012.

MARCHIORI, Marlene. **Comunicação estratégica e relações públicas na área rural.** 2000. Disponível em <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/funcoeseticas/0061.htm>> Acesso em 20 agos. 2012.

MCEACHERN, Morven; *et al.* **A Integrating the voice of the consumer within the value chain: A focus on value-based labelling communications in the fresh-meat sector.** Journal of Consumer Marketing, v.21, n. 7., p. 497-509, 2004.

MDA – Ministério do Desenvolvimento Agrário. **O Encontro da agricultura familiar com a alimentação escolar.** 2011. Disponível em: http://www.mda.gov.br/portal/saf/publicacoes/pageflip-view?pageflip_id=8291399 > Acesso em 28 jan. 2013.

MDS – Ministério do Desenvolvimento Social. **Família de agricultores familiares (código 205).** 2013. Disponível em: http://www.mds.gov.br/cgsgrupos_populacionais/textos/agricultores_familiares.pdf >. Acesso em 28 jan. 2013.

MEGIDO, José Luiz; XAVIER, Coriolano. **Marketing e agribusiness.** São Paulo: Atlas, 2003. 358p.

MELESE, J. **Approches systémiques dès organisations.** Paris : Les Éditions d'organisation, 1990.

MELO, Paulo César Tavares de. **Vitórias e desafios.** 2010. Disponível em: <http://www.abhorticultura.com.br/Biblioteca/Default.asp?id=7491> Acesso em 13 fev. 2012.

_____; VILELA, Nirlene Junqueira. **Importância da cadeia produtiva brasileira de hortaliças.** 2007. Disponível em: www.abhorticultura.com.br/downloads/cadeia_produtiva.pdf. Acesso em 13 fev. 2012.

MENDES, Judas Tadeu Grassi; PADILHA JUNIOR, João Batista. **Agronegócio: uma abordagem econômica.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MITCHEL, R.K; AGLE, B.R.; WOOD, D.J. **Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts.** Academy of Management Review. v.22, n.4, p. 853-886, oct. 1997.

MOHR, J.; NEVIN, J.R. Communication strategies in marketing channels: a theoretical perspective. **Journal of Marketing**, n.54, p.36-51, Oct., 1990.

MORVAN, Yves. **Filière de production.** In: MORVAN, Yves. Fondements d'économie industrielle. 2. ed. Paris: Econômica, 1991. p. 243-275.

NANTES, José Flávio Diniz; LEONELLI, Fabiana Cunha Viana. **A estruturação da cadeia produtiva de vegetais minimamente processados.** Rev. FAE, Curitiba, v.3, n.3, p.61-69, set./dez. 2000. Disponível em: http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n3/a_estruturação_da_cadeia_produtiva.pdf>. Acesso em 20 mai. 2012.

NANTES, José Flávio Diniz; SCARPELLI, Moacir. Elementos de gestão na produção rural. IN: BATALHA, Mário Otávio (Org.). **Gestão agroindustrial.** São Paulo: Atlas, 2011. p. 629-664.

NASSAR, Paulo; FIGUEIREDO, Rubens. **O que é comunicação empresarial.** São Paulo: Brasiliense, 2006.

_____. Evolução da comunicação organizacional brasileira no contexto da administração. IN: MARCHIORI, Marlene (Org). **Comunicação e Organização: reflexões, processos e práticas.** São Caetano do Sul: Difusão, 2010.

NEVES, Evaristo Marzabal. Ensinando e sendo mestre no agronegócio. IN: NEVES, Marcos Fava, ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Evaristo Marzabal. **Agronegócio do Brasil.** São Paulo: Saraiva, 2005.

NEVES, Marcos Fava; CONEJERO, Marco Antonio. Cenário sociocultural e a produção de alimentos, fibras e bionergia. In: NEVES, Marcos Fava (Org.). **Agronegócios & desenvolvimento sustentável: Uma agenda para a liderança mundial na produção de alimentos e bionergia.** São Paulo: Atlas, 2011.

_____. Grandes estratégias ao agronegócio brasileiro. In: NEVES, Marcos Fava (Org.). **Agronegócios & desenvolvimento sustentável: Uma agenda para a liderança mundial na produção de alimentos e bionergia.** São Paulo: Atlas, 2011.

_____; CASTRO, Luciano Thomé e. Projeto Integrado de Negócios sustentáveis: o conceito. In: NEVES, Marcos Fava; CASTRO, Luciano Thomé e. (Org). **Agricultura integrada: inserindo pequenos produtores de maneira sustentável em modernas cadeias produtivas.** São Paulo: Atlas, 2010, 149 p.

_____; OLIVEIRA, Mariana Arieta de. **Ações de comunicação em organizações do agronegócio**. In: XLV Congresso SOBER-Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. Anais... Londrina, 2007. Disponível em: <http://www.sober.org.br/palestra/6/318.pdf> . Acesso em: 09 ago. 2012.

_____; SCARE, R. F. **Defining an agribusiness strategic agenda for 2010-2020** – International Food and Agribusiness Management Review – International Food and Agribusiness Management Association (IAMA), fev. 2010, pag 83-90. ISSN 1096-7508 (Volume 13, Issue 1). Disponível em: http://www.favaneves.org/index.php?registros=&cod_categoria=7&cod_secao=17&pag=3 >. Acesso em: 23 ago. 2012.

O ESTADÃO. **Especialistas discutem como alimentar população mundial de 9 bilhões em 2050**. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/noticias/vidae.especialistas-discutem-como-alimentar-populacao-mundial-de-9-bilhoes-em-2050,833151,0.htm> > Acesso em 24 abr. 2012.

OLIVEIRA, Valdir de Castro. Questões metodológicas da comunicação rural: notas para um debate. In: SILVEIRA, M.A da; CANUTO, J. C. (Org) **Estudos de comunicação rural**. São Paulo: Loyola, 1988.

ONU BR – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL. **Onu e a população mundial**. Disponível em: <http://www.onu.org.br/a-onu-em-acao/a-onu-em-acao/a-onu-e-a-populacao-mundial/>>. Acesso em 24 abr. 2012.

PARENT, J. **Filières de produits, stades de production et branches d'activité**. Revue d'Economie Industrielle, n 7, 1979.

PENTEADO, José Roberto Whitaker. **A técnica da comunicação humana**. São Paulo, Pioneira, 1980.

PEREIRA, Eudete Faria Petelinkar. **Voz do produtor e a comunicação rural em Mato Grosso do Sul**. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Produção e Gestão Agroindustrial) Universidade para o Desenvolvimento do Estado e da Região do Pantanal – Campo Grande, 2005.

PIGATTO, Gessuir; ALCÂNTARA, Rosane Lúcia Chicareli. Relacionamento colaborativo nos canais de distribuição. In: ZUIN, L. F. S; QUEIROZ, T. R. (Org.) **Agronegócios: gestão e inovação**. São Paulo: Saraiva, 2006.

PIMENTEL, M. Quando a horta vira agronegócio. **Panorama Rural**. Ano 1, n. 10, dez. 1999.

PORTO, Denis; PETTIAN, Caroline. **A Importância da Comunicação Empresarial no Agronegócio Brasileiro**. 2007. Disponível em: <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n55/portopetian.html> > Acesso em 6 ago. 2012.

PREFEITURA MUNICIPAL DE DOURADOS. **Dourados em números**. 2008. Disponível em: <http://www.dourados.ms.gov.br/LinkClick.aspx?fileticket=Ke9iRfA7brA%3d&tabid=1066&mid=1719&language=pt-BR> >. Acesso em 20 fev. 2012.

_____. **Inventário turístico Dourados-MS.** 2012. Disponível em <<http://www.dourados.ms.gov.br/LinkClick.aspx?fileticket=DtqVNm2vcgU%3d&tabid=36&language=pt-BR>>. Acesso em 13 mai. 2012.

_____. **Perfil Socioeconômico Dourados-MS.** 2012. Disponível em: <http://www.dourados.ms.gov.br/LinkClick.aspx?fileticket=aUepipzA3Sw%3D&tabid=1196&language=pt-BR>>. Acesso em 4 fev. 2013.

PROJETO AGORA. **O que é o projeto agora.** 2011. Disponível em <<http://www.projetoagora.com.br/projeto-agora.php>>. Acesso em 20 set. 2011.

PUHL, Fernanda; WEBER, Andréa F. **Panorama sobre comunicação rural no Médio Alto Uruguai - Rio Grande do Sul.** In: XI CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUL - INTERCOM – SOCIEDADE BRASILEIRA DE ESTUDOS INTERDISCIPLINARES DA COMUNICAÇÃO, 2010, Rio Grande do Sul. Anais... Novo Hamburgo, Universidade Federal de Santa Maria, 2010. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sul2010/resumos/R20-0292-2.pdf>>. Acesso em 30 jan. 2013.

REYNOLDS, G. W. **Information systems for managers.** St. Paul: West Publishing Co., 1992.

RICHARDSON, Robert Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

RILEY, J.J.R. ; RILEY, M. A comunicação na sociedade. In: **Comunicação e indústria cultural.** CONH, G. (org). São Paulo: Nacional, 1978.

RODRIGUES , Edson Talarico, et al. **A situação da olericultura no Estado de Mato Grosso do Sul.** 2005. Disponível em: <http://www.abhorticultura.com.br/biblioteca/arquivos/Download/Biblioteca/45_0405.pdf>. Acesso em 21 mai. 2012.

SANTACOLOMA, Pilar, *et al.* **Course on agribusiness management for producers associations.** FAO Agriculture Management, Marketing and Finance Service Rural Infrastructure and Agro-Industries Division food and agriculture organization of the united nations Rome, 2009. Disponível em: <<ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/011/i0499e/i0499e01.pdf>> Acesso em 23 ago 2012.

SARDINHA, Geraldo. Sustentabilidade nas Organizações. In: FÉLIX, Joana d’Arc Bicalho; Borba, Gilson Zehetmeyer (Orgs.). **Gestão da comunicação e responsabilidade socioambiental:** uma nova visão de marketing e comunicação para o desenvolvimento sustentável. São Paulo: Atlas, 2009. p. 37-50.

SCHNEIDER, Sérgio. Teoria social, agricultura familiar e pluriatividade. **Revista Brasileira de Ciências Sociais.** São Paulo: v.18, nº51, p.99-122, fev. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v18n51/15988.pdf>>. Acesso em 28 jan. 2013.

SCRAMIM, Fernando Cezar Leandro; BATALHA, Mário Otávio. Supply chain **management em cadeias agroindustriais:** discussões a cerca das aplicações no setor lácteo brasileiro. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE GESTÃO DE SISTEMAS AGROALIMENTARES, 2, 1999, Ribeirão Preto. Anais.... Ribeirão Preto, PENSA / FEA / USP, 1999.

SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Fatores que influenciam as atividades em horticultura.** 2012. Disponível em http://www.sebrae.com.br/setor/horticultura/o-setor/mercado/fatores-que-influenciam-as-atividades-em-horticultura/BIA_120000239. Acesso em 27 nov. 2012.

SILVA, Mariângela Benine Ramos. **Evento como estratégia de negócios:** modelo de planejamento e execução. Londrina: M.B.R. Silva, 2005. 113p.

_____. Relações Públicas e as interconexões com o marketing nas estratégias organizacionais. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org) **Relações Públicas:** história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____; AMARAL, Neusa Maria. **Eventos e assessoria de imprensa na gestão estratégica da comunicação nas organizações.** In: XXXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação – Fortaleza, CE – 3 a 7/9/2012. Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, RS.

SILVA, Andrea Lago da; MACHADO, Melise Dantas. Canais de distribuição para produtos agroindustriais. IN: BATALHA, Mário Otávio (Org.) **Gestão do agronegócio:** textos selecionados. São Carlos: EdUFSCar, 2009. p. 219-260.

SILVA, Roni Antonio Garcia da. **Administração rural:** teoria e prática. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2012.

SOU AGRO. **Movimento Sou Agro.** 2012. Disponível em <<http://souagro.com.br/sou-agro/movimento>>. Acesso em 20 set. 2011.

SOUZA, Nali de Jesus de. **Desenvolvimento econômico.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

STUMPF, Ida Regina C. Pesquisa Bibliográfica. IN: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org.) **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação.** São Paulo: Atlas, 2011.

TALAMINI, Edson. **Implementação de Programas de Segurança Alimentar e o Uso de ICT pela Cadeia Exportadora de Carne Suína Brasileira.** 174 f. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) - Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre: 2003. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/5184/000422219.pdf?sequence=1>>. Acesso em 26 jan. 2013.

_____; PEDROZO, Eugênio Ávila. Matriz de Insumo-Produto (MIP) de uma propriedade rural derivada do estudo de filière. **Teoria e evidência econômica**, v.12, n22, p. 77-103, 2004.

TIME AGRO BRASIL. **Campanha estrelada pelo Rei Pelé chega à tv.** 2012. Disponível em: <<http://www.timeagrobrasil.com.br/noticia/campanha-estrelada-pelo-rei-pele-chega-tv>>. Acesso em 5 fev. 2013.

TIME AGRO BRASIL. **CNA cria rede social para produtores rurais.** 2012. Disponível em: <<http://www.timeagrobrasil.com.br/noticia/cna-cria-rede-social-para-produtores-rurais>>. Acesso em 5 fev. 2013.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa.** São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2002.

TRIGUEIRO, O. O estudo científico da comunicação: avanços teóricos e metodológicos ensejados pela escola latino-americana. **PCLA**, v.2, n.2, jan./fev./mar. 2001.

VERÃO, FLÁVIO. **Importação encarece 30% o hortifruti.** Jornal O Progresso. Dourados, 27 fev. 2012. Caderno Cidades. Disponível em:
<<http://www.progresso.com.br/cidades/importacao-encarece-30-o-hortifruti>> Acesso em 21 mai. 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração.** 5.ed. São Paulo; Atlas, 2012.

VIEIRA, Osvaldo V. **Marketing tecnológico - uma ferramenta de transferência de tecnologia: a experiência da Embrapa Soja.** Londrina: Embrapa Soja, 2003.

VILELA, Nirlene Junqueira; LUENGO, Rita de Fátima Alves. Produção e consumo de hortaliças. In: LUENGO, R de F. A; CALBO, A. G. (Ed.). **Pós-colheita de hortaliças: o produtor pergunta, a Embrapa responde.** Brasília, DF: Embrapa Informação Tecnológica, 2011. p.13-26.

_____; MACEDO, M.M.C. **Fluxo de poder no agronegócio: o caso das hortaliças.** Horticultura brasileira, Brasília, v. 18, n. 2, p. 88-94, julho 2000. Disponível em:
<<http://www.scielo.br/pdf/hb/v18n2/v18n2a02.pdf>> Acesso em 30 mai. 2012.

_____; HENZ, G.P. **Situação atual da participação das hortaliças no agronegócio brasileiro e perspectivas futuras.** Cadernos de Ciência & Tecnologia, Brasília, v.17, n.1, p.71-89, jan./abr. 2000. Disponível em:
<<http://seer.sct.embrapa.br/index.php/cct/article/view/8863>>. Acesso em 23 ago. 2012.

VITTI, Vinícius *et al.* Comunicação no setor agroalimentar. In: NEVES, Marcos Fava; CASTRO, Luciano Thomé e. (Org). **Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos.** São Paulo: Atlas, 2011.

ZYLBERSZTAJN, Décio. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In: ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos Fava (Org.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares.** São Paulo: Pioneira, 2000. p. 23-38.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Roteiro para entrevistas



APÊNDICE A.1 – Roteiro para entrevista com produtor rural

1. Nome do entrevistado/cargo/idade/escolaridade.
2. Nome da empresa.
3. Há quanto tempo trabalha como produtor rural de hortaliças? Como começou?
4. Como é composta sua equipe de trabalho? Como ela é contratada?
5. Ela possui algum tipo de incentivo ou benefícios?
6. Como é o relacionamento com seus funcionários? E entre eles?
7. Como é feita a distribuição de tarefas?
8. Quais são as maiores dificuldades encontradas para coordenar e manter seus funcionários?
9. Quais os tipos de cultura que produz e comercializa?
10. Utiliza alguma tecnologia nova para o plantio ou colheita?
11. Onde procura assistências técnicas ou auxílio na produção?
12. Está satisfeito com essas assistências?
13. Onde compra os insumos para produção? Por quê?
14. Encontra dificuldades na compra de insumos em Dourados, como falta de fornecedor, de algum produto ou qualidade no atendimento?
15. Existe algum tipo de contrato ou acordo com algum fornecedor? Quais as principais vantagens que esses contratos ou acordos oferecem?
16. Quais os locais em que comercializa seus produtos? Enumerar por ordem decrescente de venda.
17. Eles são clientes fixos?
18. Comercializa diretamente ao consumidor? E em sua própria propriedade?

19. Como é feita a determinação do preço de venda dos produtos produzidos?
20. Como faz as entregas dos produtos?
21. Como são feitos os pedidos (telefone, contato pessoal, fax, e-mail ...)? Existe um pedido mínimo e máximo para algum produto?
22. No caso de não ter produto suficiente para atender a um pedido o que é feito?
- () entrega a quantidade que tem.
 - () pega emprestado com o vizinho.
 - () atrasa a entrega.
 - () compra de outro para completar.
 - () não aceita o pedido outros.
23. Há situações em que o cliente devolve o produto? Quais motivos? (chegou murcho, fora do porte, quantidade inferior ao pedido, atraso, consignação...)? O que é feito com essas devoluções?
24. Existe algum tipo de contrato ou acordo com fornecedores, clientes ou produtores? Quais as principais vantagens que esses contratos ou acordos oferecem? Possui acordos específicos em promoções pré-determinadas? Como funciona?
25. Existem diferenças na negociação com grandes e pequenos clientes? Quais as vantagens e desvantagens?
26. Quais são as principais dificuldades na comercialização de seus produtos?
- () dificuldades em encontrar compradores.
 - () dificuldades para transportar a produção.
 - () dificuldades em se atualizar sobre preços e prazos.
 - () dificuldade para atender as exigências.
 - () falta de condições para armazenar a produção.
 - () outros.
27. Como fica sabendo das novidades do setor? Como novas variedades de sementes, novas máquinas?
28. Participa de alguma associação, cooperativa ou grupo de negócios? Qual motivo? Em caso negativo, tem vontade de participar?
29. Gosta de participar de eventos e cursos? Por quê?
30. Já participou de algum? Qual (is)?
31. Em caso positivo, o que acha desses tipos de eventos?
32. Tem contato com outros produtores de hortaliças, com outras pessoas/empresas do setor de hortaliças em Dourados? Quais? Como isso acontece?
33. Assina algum tipo de jornal, TV ou revista? Quais?

34. Quais os veículos/programas de TV, rádio ou jornal mais utilizados? Qual o motivo da escolha?
35. Realiza alguma atividade para divulgar seus produtos?
36. Utiliza ou já foi solicitado marca própria, embalagens, rótulos ou código de barras? Quem solicitou e por qual motivo?

Em caso negativo pular os números 37, 38 e 39.

37. Quando iniciou? Como criou a marca?
38. Onde faz as embalagens?
39. Possui códigos de barra?
40. Trabalha com caixas de madeira ou plástico?
41. Possui caixas personalizadas?
42. Tem conhecimento sobre alguma forma de incentivo do governo para produção de hortaliças? Quais?
43. Utiliza-se de alguns desses financiamentos? Quais?
44. Quais as maiores dificuldades enfrentadas hoje para manter as produções e as vendas e ainda obter lucro?
45. O que acha que poderia ser feito para melhorar a situação de todo o setor de hortaliças em Dourados?



APÊNDICE A.2 – Roteiro para entrevista com empresas atacadistas

1. Nome do entrevistado/cargo/idade.
2. Nome da empresa.
3. Há quanto tempo a empresa atua como atacadista de hortaliças em Dourados?
4. Como é composta sua equipe de trabalho? Como ela é contratada?
5. Os funcionários possuem algum tipo de incentivo ou benefícios?
6. Como é o relacionamento com seus funcionários? E entre eles?
7. Como é feita a distribuição de tarefas?
8. Quais são as maiores dificuldades encontradas para coordenar e manter seus funcionários?
9. Onde compra os produtos para comercialização? Qual o motivo da escolha?
10. Quem são seus maiores clientes? Enumerar por ordem decrescente de venda.
11. Eles são clientes fixos?
12. Comercializa diretamente ao consumidor?
13. Como é feita a determinação do preço de venda dos produtos vendidos?
14. Como faz as entregas dos produtos? Como são feitos os pedidos (telefone, contato pessoal, fax, e-mail ...)? Existe um pedido mínimo e máximo para algum produto?
15. No caso de não ter produto suficiente para atender a um pedido o que é feito?
 - () entrega a quantidade que tem.
 - () pega emprestado com o vizinho.
 - () atrasa a entrega.
 - () compra de outro para completar.
 - () não aceita o pedido.
 - () outros.
16. Há situações em que o cliente devolve o produto? Quais motivos? (chegou murcho, fora do porte, quantidade inferior ao pedido, atraso, consignação...)? O que é feito com essas devoluções?

17. Existe algum tipo de contrato ou acordo com fornecedores, clientes ou produtores? Quais as principais vantagens que esses contratos ou acordos oferecem? Possui acordos específicos em promoções pré-determinadas? Como funciona?
18. Existem diferenças na negociação com grandes e pequenos fornecedores? Quais as vantagens e desvantagens?
19. Existem diferenças na negociação com grandes e pequenos clientes? Quais as vantagens e desvantagens?
20. Quais são as principais dificuldades encontradas na comercialização de seus produtos?
 - () dificuldades em encontrar compradores.
 - () dificuldades para transportar a produção.
 - () dificuldades em se atualizar sobre preços e prazos.
 - () dificuldade para atender as exigências.
 - () falta de condições para armazenar a produção.
 - () outros.
21. Como fica sabendo das novidades do setor? Como novas variedades de produtos, ofertas e demandas?
22. Participa de alguma associação, cooperativa ou grupo de negócios? Por quê?
23. Participa de eventos e cursos? Quais? Quais os motivos?
24. Tem contato com outros atacadistas ou com outras pessoas/empresas do setor de hortaliças em Dourados? Quais? Como isso acontece?
25. Assina algum tipo de jornal, TV ou revista? Quais?
26. Quais os veículos/programas de TV, rádio ou jornal mais utilizados? Qual o motivo da escolha?
27. Realiza alguma promoção?
28. Realiza alguma atividade para divulgar seus produtos?
29. Utiliza ou já foi solicitado marca própria, embalagens, rótulos ou código de barras? Quem solicitou e por qual motivo?
30. Utiliza algum tipo de financiamento do governo para investimentos? Quais?
31. Quais as maiores dificuldades enfrentadas hoje para manter as vendas e ainda obter lucro?
32. O que acha que poderia ser feito para melhorar a situação de todo o setor de hortaliças em Dourados?



APÊNDICE A.3 – Roteiro para entrevista com empresa processadora

1. Nome do entrevistado/cargo/idade.
2. Nome da empresa.
3. Há quanto tempo trabalha com o processamento de hortaliças? Como começou?
4. Como é composta sua equipe de trabalho? Como ela é contratada?
5. Ela possui algum tipo de incentivo ou benefícios?
6. Como é o relacionamento com seus funcionários? E entre eles?
7. Como é feita a distribuição de tarefas?
8. Quais são as maiores dificuldades encontradas para coordenar e manter seus funcionários?
9. Quais os tipos de hortaliças que processa e comercializa?
10. Onde compra os produtos para o processamento? Qual a razão da escolha?
11. Quais os locais em que comercializa seus produtos? Enumerar por ordem decrescente de venda.
12. Eles são clientes fixos?
13. Comercializa diretamente ao consumidor?
14. Como é feita a determinação do preço de venda dos produtos comercializados?
15. Como faz as entregas dos produtos? Como são feitos os pedidos (telefone, contato pessoal, fax, e-mail ...)? Existe um pedido mínimo e máximo para algum produto?
16. No caso de não ter produto suficiente para atender um pedido o que é feito?
 - () entrega a quantidade que tem.
 - () pega emprestado com o vizinho.
 - () atrasa a entrega.
 - () compra de outro para completar.
 - () não aceita o pedido outros.
17. Há situações em que o cliente devolve o produto? Quais motivos? (fora do porte, quantidade inferior ao pedido, atraso, consignação...)? O que é feito com essas devoluções?

18. Existe algum tipo de contrato ou acordo com fornecedores, clientes ou produtores? Quais as principais vantagens que esses contratos ou acordos oferecem? Possui acordos específicos em promoções pré-determinadas? Como funciona?
19. Existem diferenças na negociação com grandes e pequenos fornecedores de hortaliças? Quais as vantagens e desvantagens?
20. Existem diferenças na negociação com grandes e pequenos clientes? Quais as vantagens e desvantagens?
21. Quais são as principais dificuldades na comercialização de seus produtos?
 - () dificuldades em encontrar compradores.
 - () dificuldades para transportar a produção.
 - () dificuldades em se atualizar sobre preços e prazos.
 - () dificuldade para atender as exigências.
 - () falta de condições para armazenar a produção.
 - () outros.
22. Como fica sabendo das novidades do setor? Como novas variedades de produtos, novas máquinas, novas formas de embalagem?
23. Participa de alguma associação, cooperativa ou grupo de negócios? Por quê?
24. Participa de eventos e cursos? Quais? Qual motivo?
25. Tem contato com outras empresas do mesmo ramo? E com outras pessoas/empresas do setor de hortaliças em Dourados? Quais? Como isso acontece?
26. Assina algum tipo de jornal, TV ou revista? Quais?
27. Quais os veículos/programas de TV, rádio ou jornal mais utilizados? Qual o motivo?
28. Realiza alguma promoção?
29. Realiza alguma atividade para divulgar seus produtos?
30. Utiliza ou já foi solicitado marca própria, embalagens, rótulos ou código de barras? Quem solicitou e por qual motivo?
31. Utiliza algum tipo de financiamento do governo para investimento na empresa? Quais?
32. Quais as maiores dificuldades enfrentadas hoje para manter as produções e as vendas e ainda obter lucro?
33. O que acha que poderia ser feito para melhorar a situação de todo o setor de hortaliças em Dourados?



APÊNDICE A.4 – Roteiro para entrevista com empresa de refeições coletivas

1. Nome do entrevistado/cargo/idade.
2. Nome da empresa.
3. Há quanto tempo trabalha com refeições coletivas? Como começou?
4. E no município de Dourados?
5. Como é composta sua equipe de trabalho? Como ela é contratada?
6. Os funcionários possuem algum tipo de incentivo ou benefícios?
7. Como é o relacionamento com seus funcionários? E entre eles?
8. Como é feita a distribuição de tarefas?
9. Quais são as maiores dificuldades encontradas para coordenar e manter seus funcionários?
10. Quais os tipos de hortaliças que utiliza?
11. Onde e como compra as hortaliças? Qual a razão da escolha? Está satisfeito com os fornecedores?
12. Quem são seus maiores clientes?
13. Como são feitos os pedidos (telefone, contato pessoal, fax, e-mail ...)?
14. Existe algum tipo de contrato ou acordo com fornecedores, clientes ou produtores? Quais as principais vantagens que esses contratos ou acordos oferecem? Como funciona?
15. Existem diferenças na negociação com grandes e pequenos fornecedores de hortaliças? Quais as vantagens e desvantagens?
16. Existem diferenças na negociação com grandes e pequenos clientes? Quais as vantagens e desvantagens?
17. Como fica sabendo das novidades do setor, como novas variedades de alimentos, novas receitas, novas máquinas, novas formas de manuseio?
18. Participa de alguma associação, cooperativa ou grupo de negócios? Por quê?
19. Participa de eventos e cursos? Quais? Qual motivo?
20. Tem contato com outras empresas do mesmo ramo? E com outras pessoas/empresas do setor de hortaliças em Dourados? Quais? Como isso acontece?

21. Assina algum tipo de jornal, TV ou revista? Quais?
22. Quais os veículos/programas de TV, rádio ou jornal mais utilizados? Qual o motivo?
23. Utiliza algum tipo de financiamento do governo para investimento na empresa? Quais?
24. Quais as maiores dificuldades enfrentadas hoje para manter a rentabilidade da empresa?
25. O que acha que poderia ser feito para melhorar a situação de todo o setor de hortaliças em Dourados?



APÊNDICE A.5 – Roteiro para entrevista com empresas varejistas

1. Nome do entrevistado/cargo/escolaridade.
2. Nome da empresa.
3. Como é composta a equipe do setor de hortaliças?
4. Como se dá a distribuição de tarefas?
5. Os funcionários possuem benefícios ou algum tipo de incentivo?
6. Como é feita a transmissão de informações da gerência/administração com os funcionários?
7. A empresa promove eventos internos? Quem é o responsável?
8. Quais são as maiores dificuldades encontradas para coordenar e manter seus funcionários?
9. Quem efetua as compras de hortaliças?
10. Quem são seus fornecedores de hortaliças? (Enumerar do maior para o menor)
11. Quais as vantagens e desvantagens do fornecedor local e do importado?
12. Há alguma sistemática para avaliar seus fornecedores? Qual?
13. Realiza algum tipo de fiscalização/inspeção nas propriedades ou empresas de seus fornecedores?
14. Como se dá a escolha dos fornecedores?
15. Como você avalia a forma de trabalho de seus fornecedores?
16. Está satisfeito com os produtos oferecidos localmente? Por quê?
17. Existe algum tipo de parceria com os fornecedores (dia da feirinha)?
18. Como os pedidos são feitos: telefone, Internet, fax? Qual a frequência? Há contrato com os fornecedores?
19. Quais os critérios para aceitar ou recusar um produto?
20. Há controle de estoques (informatizado ou manual)?

21. Quem coloca os produtos na gôndola (funcionários ou fornecedor)? Como é feita a reposição das hortaliças?
22. É feito algum controle na área de venda? Qual? Por quem? Com que frequência?
23. Qual o percentual de perdas dentro das lojas? Quais as principais causas? Quem arca com as perdas? Desconta dos fornecedores?
24. Existe sazonalidade de oferta e demanda de produtos? Quais os produtos que faltam e quais os principais motivos? Quais os períodos que a demanda diminui?
25. Que tipo de hortaliças oferece no ponto de venda? Como é determinado o tipo de hortaliça a ser vendido? E nos dias de promoção?
26. É efetuado na loja algum tipo de processamento? Quem efetua? Ocorre algum tipo de inspeção? Quais?
27. Como é feita a determinação do preço?
28. Qual a representatividade das hortaliças no faturamento da loja?
29. Realiza promoções com os produtos hortícolas? De que forma?
30. Realiza propaganda? Em quais veículos de comunicação? Quais os motivos?
31. As hortaliças são comercializadas com a marca da empresa ou do fornecedor?
32. Como se relaciona com os concorrentes na venda de hortaliças (são permitidas visitas, tem parcerias)?
33. Existem problemas com informalidade neste setor? Como afeta as atividades da empresa?
34. Realiza algum tipo de pesquisa ou forma de avaliação para saber a opinião dos consumidores sobre os produtos hortícolas oferecidos? Quais?
35. Como fica sabendo das novidades do setor de hortaliças, como novas gôndulas, disposições e variedades?
36. Participa de alguma associação, cooperativa ou grupo de negócios? Por quê?
37. Participa de eventos e cursos? Quais? Qual motivo?
38. Tem contato com outras pessoas/empresas do setor de hortaliças em Dourados? Quais? Como isso acontece?
39. Assina algum tipo de jornal, TV ou revista? Quais?
40. Quais os veículos/programas de TV, rádio ou jornal mais utilizados? Qual o motivo?

41. Como avalia o mercado de hortaliças em Dourados? E o panorama deste mercado?
42. O que acha que poderia ser feito para melhorar a situação de todo o setor de hortaliças em Dourados?



APÊNDICE B – Carta de autorização para entrevista

A realização de pesquisas tem contribuído com grandes resultados para o desenvolvimento do agronegócio brasileiro. Desse modo, como integrante da primeira turma de mestrado em agronegócios da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), solicito a vossa senhoria a autorização para realização de uma entrevista, na certeza de que vossa participação trará informações enriquecedoras para atendimento dos objetivos desta pesquisa.

O título do trabalho de dissertação é: “A Comunicação na cadeia produtiva de hortaliças no município de Dourados”.

O objetivo desta pesquisa é analisar o processo de comunicação na cadeia produtiva de hortaliças no município de Dourados-MS, tendo como objetivos específicos os seguintes tópicos:

- Identificar os membros da cadeia produtiva de hortaliças de Dourados-MS,
- Descrever como se estabelece o trabalho de cada membro da cadeia produtiva de hortaliças de Dourados-MS,
- Analisar a influência da comunicação na manutenção da cadeia produtiva de hortaliças de Dourados - MS.

As informações fornecidas na entrevista serão mantidas em sigilo. A aluna compromete-se a não divulgar o nome da pessoa entrevistada nem a razão social da empresa e tampouco associará informações que permitam a identificação da mesma.

Na expectativa de contar com o vosso (a) apoio, desde já agradeço.

Atenciosamente,

Mestranda Célia S. F. Yamada Hirama

Dourados, _____ de _____ 201_.